

2021

**LAÍS CASELATO
VILARONGA**

**O IMPACTO DA GESTÃO DA CARREIRA NA
AUTONOMIA, SATISFAÇÃO E DESEMPENHO: U
EXPERIMENTO EM UMA EMPRESA FAMILIAR N
INDÚSTRIA DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTW
NO BRASIL**

Projeto apresentado à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizada sob a orientação científica do Doutor Luis Andrade, *professor da Universidade Europeia.*

Ao meu pai,
que me motiva a ser
uma profissional melhor

agradecimentos

Agradeço aos meus pais Emerson e Thais no Brasil que me permitiram, apoiaram e suportaram viver esta experiência de sair do meu país para estudar fora. Agradeço aos meus avós Marlene e Manuel em Portugal que me acolheram em sua casa para que eu pudesse seguir meus objetivos, fazendo tudo isto ser possível. Agradeço ao meu parceiro Daniel que me apoiou na execução do projeto e me fez lembrar todos os dias que sou capaz, comemorando comigo dias bons e me dando força para continuar em dias ruins. Sem vocês eu não seria nada.

Agradeço, novamente, ao Emerson e a Thais, como empresários, por me forneceram todas as oportunidades para o desenvolvimento deste projeto e a autonomia para implantar as práticas e medir resultados em sua empresa. Agradeço à minha amiga e felizmente colega de trabalho Karen por ser minha ponte de contato com a empresa, ter me dado todo o suporte durante todo o processo e ter me ajudado a colher informações para a realização deste projeto. Agradeço também aos meus colegas da empresa pela paciência, colaboração e incentivo no desenvolvimento deste projeto.

Agradeço a minha professora Graça Rebocho por ter me dado a oportunidade de criar experiências que foram de extrema importância para a realização do projeto, me ampliando os horizontes. Agradeço também à professora Ana Sabino que junto com a professora Graça compartilharam conhecimentos valiosos, de uma forma tão interessante que me fizeram apaixonar pelo tema, me motivando a construir este projeto.

Finalmente, agradeço ao meu professor orientador Luís Andrade que aceitou o grande desafio de construir este projeto aplicado e me guiou durante todo o percurso de forma impecável.

palavras-chave

Job Design, Avaliação de desempenho; Carreira; Gestão por Competências; Autonomia; Desempenho; Satisfação.

resumo

O sistema de avaliação de competências está diretamente relacionado com a autonomia, desempenho e satisfação de uma pequena empresa? Para responder a esta questão de partida foi desenvolvido como objetivo geral do presente projeto implantar um sistema de avaliação de desempenho por competências para aumentar a autonomia, desempenho e satisfação laboral numa pequena empresa.

Sendo este dividido em três objetivos específicos: (1) Identificar média normal entre autonomia, desempenho e satisfação dos colaboradores; (2) Identificar média de autonomia, desempenho e satisfação após a implantação do projeto e (3) Identificar impacto do projeto nos níveis de autonomia, desempenho e satisfação.

O projeto foi desenvolvido em uma pequena empresa de desenvolvimento de software em Santos – São Paulo/Brasil. A empresa possui, no momento da pesquisa, 9 colaboradores, sujeitos do estudo. A metodologia de pesquisa utilizada é quantitativa e qualitativa com a utilização do instrumento JDS. A situação inicial da empresa estudada se encontrava sem qualquer prática de gestão de recursos humanos que ultrapassasse as atividades de Payroll, manutenção de benefícios assegurados por lei e controle de início e termina de jornada de trabalho. O trabalho de gestão de carreiras foi iniciado em 2010, entretanto o projeto foi abandonado pela falta de responsáveis pela atividade.

O resultado deste projeto revela que que um programa de gestão de carreiras e desempenho por competências, seguindo o modelo proposto por Ceitil (2016) e Camara, (2015) proporcionaram à uma empresa de pequeno porte aumentos não significativos de autonomia, desempenho e satisfação.

Keywords

Job Design, Performance evaluation; Career; Competency management; Autonomy; Performance; Satisfaction

abstract

Is the competency assessment system directly related to the autonomy, performance and satisfaction of a small business? To answer this starting question, the general objective of this project was developed to implement a performance evaluation system by competences to increase autonomy, performance and job satisfaction in a small company.

This being divided into three specific objectives: (1) Identify normal average between autonomy, performance and employee satisfaction; (2) Identify average autonomy, performance and satisfaction after project implementation and (3) Identify project impact on levels of autonomy, performance and satisfaction.

The project was developed in a small software development company in Santos - São Paulo / Brazil. At the time of the research, the company has 9 collaborators, subjects of the study. The research methodology used is quantitative and qualitative with the use of the JDS instrument. The initial situation of the studied company was without any human resources management practice that went beyond the Payroll activities, maintenance of benefits guaranteed by law and control of the beginning and end of the workday. The career management work started in 2010, however the project was abandoned due to the lack of responsible for the activity.

The result of this project reveals that a career management and competency-based performance program, following the model proposed by Ceitil (2016) and Camara, (2015) provided a small business with non-significant increases in autonomy, performance and satisfaction.

Índice

ÍNDICE DE FIGURAS	9
ÍNDICE DE TABELAS	9
1 INTRODUÇÃO.....	10
2 REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1 Autonomia	12
2.2 Satisfação.....	13
2.3 Desempenho	15
2.4 Características do trabalho.....	16
2.5 Empresa familiar.....	19
2.6 Sistema de Gestão de Carreira.....	19
2.7 Gestão por competências	22
2.8 Etapas de implantação	25
2.8.1 Identificação das competências-chave existentes	27
2.8.2 Descrição das competências-chave.....	28
2.8.3 Análise e descrição da função	29
2.8.4 Avaliação e enquadramento das funções em uma matriz.....	31
2.8.5 Avaliar competências (avaliação de nível 1)	32
2.8.6 Definição do Plano de Ação.....	35
2.8.7 Avaliação do desenvolvimento (avaliação de nível 2).....	41
2.8.8 - Implantação do sistema de gestão de carreira e competências.....	42
3 METODOLOGIA.....	45
3.1 Participantes.....	45
3.2 Delineamento.....	46
3.3 Instrumento	47
4 INTERVENÇÃO.....	49
4.1 Empresa e equipa de trabalho em estudo.....	51
4.1.1 Práticas de gestão de recursos humanos existentes.....	52
4.1.2 Sistema de auditoria de recursos humanos	54
4.1.3 Desafios identificados	55
4.2 Diagnóstico.....	56
4.3 Projeto de Intervenção	56
4.3.1 Identificação de funções e competências-chave existentes	56
4.3.2 Criação dos perfis de competências.....	58

4.3.3	Análise e descrição de funções.....	59
4.3.4	Avaliação de nível 1	63
4.3.5	Definição do Plano de Ação.....	69
4.3.6	Implantar o programa	70
4.3.7	Período de assimilação do programa	79
4.3.8	Avaliação de nível 2	85
4.4	Análise final da equipa	90
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	91
6	CONCLUSÃO.....	97
6.1	Limitações do estudo e propostas para estudos futuros.....	98
6.2	Implicações práticas	100
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
	ANEXOS.....	107
	Anexo 1 – Levantamento inicial.....	107
	Anexo 2 - Briefing.....	116
	Anexo 3 – Questionário De Levantamento De Atividade	128
	Anexo 4 – Portfólio De Competências	137
	Anexo 5 – Perfil da Função	184
	Anexo 6 – Questionário De Avaliação De Desempenho	315
	Anexo 7 – Planilha de Resultados da Avaliação de Desempenho	319
	Anexo 8 – Plano De Desenvolvimento Individual	325
	Anexo 9 – Introdução ao Programa Sangue Azul	331
	Anexo 10 – Calendário de Implantação	337
	Anexo 11 – Manual para os Participantes do Programa.....	343
	Anexo 12 – Protocolo de Realização da Avaliação de Desempenho	355
	Anexo 13 – Relatório de Incidentes Críticos.....	356
	Anexo 14 – Cartilha da Entrevista de Avaliação.....	358
	Anexo 15 – Desafio Relâmpago	359
	Anexo 16 – Matriz de Desenvolvimento.....	360
	Anexo 17 – Comunicado “Pediram algo que não está no Perfil da sua Função?”	362
	Anexo 18 – Comunicado “Nova data para a Avaliação de Desempenho”	363
	Anexo 19 – Prêmio da Realeza.....	364
	Anexo 20 – Guião da Entrevista qualitativa.....	365

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Comparação entre modelos da satisfação.....	14
Figura 2 - Modelo de características da função.....	18
Figura 3 - Processo de implantação de Sistema de GC.....	26
Figura 4 - Processo de implantação de Sistema de AD.....	27
Figura 5 - Escala de exigência de uma competência.....	29
Figura 6 - Curva de distribuição normal de classificações.....	33
Figura 7 - Metodologias de Desenvolvimento de Competências.....	37
Figura 8 - Processo de implantação da prática de GRH.....	50
Figura 9 - Cronograma de implantação da prática de GRH.....	51
Figura 10 - Dashboard do sistema de gestão da empresa.....	55
Figura 11 - Tabela de critérios de avaliação	62
Figura 12 - Fluxo de avaliações de desempenho de nível 1	64
Figura 13 - Planilha de critérios de avaliação	65
Figura 14 - Planilha de avaliação de competências.....	66
Figura 15 - Planilha de avaliação de objetivos de negócios.....	67
Figura 16 - Planilha de avaliação com comentários.....	67
Figura 17 - Curva de distribuição de classificações - nível 1.....	69
Figura 18 - Logotipo do Programa Sangue Azul	71
Figura 19 - Comunicado de lançamento do Programa Sangue Azul	72
Figura 20 - Processo de Manutenção do Programa Sangue Azul	83
Figura 21 - Cronograma de implantação da prática de GRH ajustado.....	85
Figura 22 - Fluxo de avaliações de nível 2.....	86
Figura 23 - Curva de distribuição de classificações - pré-calibragem	87
Figura 24 - Fluxo de entrevista de feedback da avaliação de nível 2.....	88
Figura 25 - Cronograma de implantação da prática de GRH ajustado.....	89
Figura 26 - Curva de distribuição de classificações - final	90

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Participação das MPE's na economia brasileira	11
Tabela 2 - Cronograma de realização do projeto	47
Tabela 3 - Plano de Comunicação do projeto de gestão de carreiras.....	70
Tabela 4 - Estatísticas de grupo.....	92
Tabela 5 - Teste de amostras independentes	92
Tabela 6 - Concretização de objetivos	97

1 INTRODUÇÃO

O advento da Era do Conhecimento tornou evidente que o sucesso sustentado das Empresas dependia essencialmente da qualidade e mobilização do Capital Humano de que dispunham (Camara et al., 2007). A maioria das MPE's no Brasil, não possuem um departamento de recursos humanos estruturado, ou mesmo algum profissional específico para a realização dessa tarefa. Em muitas delas, é o próprio empresário que exerce essa atividade realizando apenas as atividades burocráticas, como por exemplo: o recrutamento e a seleção, a admissão, demissão e a folha de pagamento. As demais atividades que não são realizadas pelo próprio empresário são realizadas pelo escritório de contabilidade que atende à organização. (Cunha & Soares, 2010). Nesta obra será apresentado o estudo do impacto da implantação da gestão de carreira na percepção das características da função, medido pelo instrumento JDS, em uma pequena empresa de desenvolvimento de software no litoral de São Paulo, no Brasil. A escolha pela empresa trabalhada foi realizada tendo em conta o número significativo de micro e pequenas empresas no Brasil. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (*Pequenos Negócios Em Números*, 2018) os pequenos negócios empresariais são formados pelas micro e pequenas empresas (MPE) e pelos micro empreendedores individuais (MEI). No Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPE). As MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões). De acordo com o Portal do Empreendedor, no Brasil existem 3,7 milhões de MEI (dezembro/2013). As micro e pequenas empresas podem ser classificadas de acordo com o número de empregados e com o faturamento bruto anual. Podemos verificar na Tabela 1 como se encontra a distribuição de renda e empregos no Brasil pelas MPE:

Tendo em vista que é esmagadora a quantidade de micro e pequenas empresas em desenvolvimento no mercado brasileiro, a empresa escolhida para o desenvolvimento do estudo científico desta presente obra consiste em uma EPP – Empresa de Pequeno Porte no litoral do Estado de São Paulo.

Tem-se observado constante concentração da atenção às grandes empresas multinacionais e potências de mercado por parte dos professores e alunos do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos. Entretanto, dados os números da realidade brasileira, não são elas quem mais precisam de ajuda. Como desafio esta obra analisa as práticas de GRH exemplificadas em sala de aula para grandes operações, em operações pequenas, de forma a

ajudar um empreendedor a fazer crescer o seu negócio e ajudar economicamente o país e o comércio internacional.

Variável	Participação	Ano
Número de estabelecimentos	99%	2012
Empregos formais	52%	2012
Faturamento	28%	1994
Produto Interno Bruto (PIB)	27%	2011
Valor das exportações	0,9%	2011

Tabela 1 - Participação das MPE's na economia brasileira

Nota. Tabela extraída do SEBRAE (2018)

Este estudo se dá pela definição dos conceitos de autonomia, desempenho, satisfação laboral, carreira, gestão por competências e sistema de avaliação de desempenho, abordando as suas definições teóricas e aplicações. Além das definições o projeto engloba a implantação de tais práticas em uma empresa alvo de estudo e medição do impacto destas práticas nos colaboradores. Com o objetivo inicial de estudar e implantar as melhores práticas da gestão de recursos humanos para tornar uma pequena empresa independente da intervenção do CEO nas atividades operacionais a questão de partida se segue pela orientação do desempenho laboral. A questão consiste na análise inicial da variedade de competências, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia, *feedback*, significância do trabalho, responsabilidade pelos resultados, conhecimento pelos resultados atuais das atividades do trabalho exercido, motivação interna, performance, satisfação laboral e absenteísmo. Para isto, realizou-se a aplicação do instrumento de pesquisa JDS. Após a análise inicial, realiza-se a implantação das práticas de gestão de carreira e os mesmos indicadores são analisados novamente, verificando a sua efetividade. Por fim elabora-se comentários em torno dos resultados obtidos, seguidos de proposta de melhoria para a empresa, a cunho de consultoria. A questão de partida para esta obra é: O sistema de avaliação de competências está diretamente relacionado com a autonomia, desempenho e satisfação de uma pequena empresa? Para responder à questão de partida adaptamos a estrutura metodológica proposta por Coutinho (2011) apresentando a Revisão da Literatura no capítulo 2, a Metodologia no capítulo 3, a Apresentação da Intervenção no capítulo 4, a Análise e Discussão de resultados no capítulo 5 e a Conclusão no capítulo 6.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Autonomia

A nova organização social do trabalho, causada pela globalização, vem aumentando significativamente os índices de produtividade e reduzindo os custos de produção. Entretanto “verificou-se que a forma de trabalho instituída resultou numa perda de autonomia do trabalhador e de sua relação com o trabalho, de modo que ele constitui uma fonte de sofrimento para o indivíduo, culminando na deterioração de sua qualidade de vida” (D’Elboux et al., 2004, p. 161). Diversos autores na literatura descrevem a autonomia e defendem sua importância e aplicação de maneiras distintas. Uma das oito âncoras de carreira propostas por Schein (1996) citado por Calasans e Davel (2020, p. 120) consiste na âncora de autonomia/independência. Esta, por sua vez, é definida por Schein (1996) citado por Loli e Treff (2018, p. 45) como a necessidade de liberdade em relação às restrições organizacionais para desenvolver competências profissionais. Outra das possíveis definições de autonomia / independência consiste em “pessoas que possuem um nível reduzido de tolerância às regras estabelecidas por outras pessoas, por procedimentos e outros tipos de controle que venham a cercear sua autonomia”(Silva et al., 2016, p. 150) e percebe que “as pessoas com a principal âncora de carreira Autonomia e Independência tiveram as maiores médias do tipo motivacional” (Silva et al., 2016, p. 155). Schein (1990) citado por Salas et al. (2018, p. 44) destacou que a autonomia e a independência são fatores que caracterizam as pessoas que buscam situações de trabalho nas quais possam se sentir livres das limitações impostas pela organização para desenvolver suas competências, o que lhes permite ser mais produtivos. Quando a autonomia no trabalho é real, o nível de satisfação no trabalho é elevado (Salas et al., 2018). Menor satisfação e menor autonomia no trabalho estão associados à intenção de desligamento (Garrido et al., 2020). Nesse contexto, a autonomia do trabalhador pode ser um importante fator de proteção contra o estresse (Salas et al., 2018). Segundo Eurofound e EU-OSHA (2014) citado por Salas et al. (2018, p. 45), os trabalhadores com mais autonomia laboral sofrem menos stress do que os trabalhadores com empregos igualmente exigentes, mas com menos autonomia. D’Elboux et al. (2004), neste contexto, complementa que “a QVT está relacionada à responsabilidade social da empresa, envolvendo o atendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e equipes de trabalho, aliada a uma formação de equipes de trabalho com um maior poder de autonomia e a uma melhoria do meio organizacional” (p. 163). Garrido et al. (2017) realizaram um estudo que analisa as variáveis antecedentes das intenções de deixar o

trabalho, e de permanecer na organização, de um grupo de profissionais por meio de metodologia de inquérito e concluíram que maiores níveis de *burnout*, menor satisfação com os salários e menor autonomia no trabalho estão associados à intenção de desligamento dos profissionais do grupo, o que se afirma com a explicação de Cai e Zhou (2009) e Kim e Stoner (2008) citados por Garrido et al. (2017, p. 6) de que baixos graus de autonomia e controle sobre o trabalho também foram associados à intenção de saída. Outro estudo realizado por Salas et al. (2018) determina a relação entre autonomia no trabalho e satisfação no trabalho e mostra que quando a autonomia no trabalho é real, o nível de satisfação no trabalho é elevado em trabalhadores de ambos os sexos. Já um artigo publicado por Fowler (2014) citado por Oliveira et al. (2017) aponta que “a autonomia é importante no sentido de que as pessoas precisam perceber que as atividades que estão desempenhando são feitas por escolha própria” (p. 71). De acordo com Jena et al. (2019) citado por Manuel (2020) autonomia, flexibilidade e independência dadas aos funcionários levam a um desempenho além das expectativas e ainda complementa que “as organizações devem investir em programas de formação e desenvolvimento que ajudem os funcionários a obter significado do trabalho e desfrutem do empoderamento psicológico, o que levará ainda à satisfação individual e ao crescimento organizacional” (p. 11).

2.2 Satisfação

O contexto motivacional no ambiente de trabalho é explicado por duas teorias administrativas onde a primeira consiste na Hierarquia das Necessidades formulada por Maslow (MASLOW, 1943) citado por Cunha e Soares (2010, p. 27) e a outra é a Teoria dos Dois Fatores formulada por Herzberg (HERZBERG, 1959) citado por Cunha e Soares (2010, p. 27). De acordo com estas duas teorias, Vergara (2000) citado por Oliveira et al. (2017, p. 61) afirma que geralmente as pessoas agem de determinadas maneiras para reduzir ou satisfazer suas necessidades e objetivos e que a motivação se concentra nas necessidades internas dos indivíduos e contribuem para uma mudança de comportamento. Na figura 1 pode-se encontrar uma comparação entre os modelos de motivação de Maslow (1943) e Herzberg (1959) citados por Cunha e Soares (2010, p. 66).

Na teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943) citado por Oliveira et al. (2017, p. 62) as necessidades estão organizadas em cinco categorias hierárquicas: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Esta teoria também é explicada por

Maximiano (2011) da seguinte forma: (1) As necessidades fisiológicas estão na base da hierarquia; (2) As pessoas procuram



Figura 1 - Comparação entre modelos da satisfação

Nota. Extraído de Oliveira et al. (2017)

satisfazê-las antes de preocupar com as de nível mais elevado; (3) Uma necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste; (4) Se uma necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estacionada neste nível de motivação; (5) Uma vez atendida, uma necessidade deixa de se fazer sentir; (6) A pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades; (7) As pessoas estão num processo de desenvolvimento contínuo; (8) As pessoas tendem a progredir-se ao longo das necessidades, buscando atender uma após a outra, e orientar-se para a autorrealização. Em contrapartida da teoria apresentada Fowler (2014) citado por Oliveira et al. (2017) defende que “em vez de se concentrar em uma hierarquia de necessidades, deve-se manter o foco em três fatores: autonomia, relacionamento e competência. Estes são fatores que podem fazer a diferença, uma vez que as pessoas podem experimentar a motivação de nível superior a qualquer hora e em qualquer lugar” (p. 71). Já Herzberg (1959) citado por Salas et al. (2018, p. 44) desenvolveu a teoria bifatorial, ou “Teoria dos Dois Fatores” concluindo que a insatisfação no trabalho depende dos chamados fatores higiênicos como o ambiente, supervisão, colegas e o contexto geral do cargo; e que a satisfação no trabalho é função do conteúdo ou das ações desafiadoras e estimulantes da função, chamados de fatores motivadores. Maximiano (2011) também explica esta teoria da seguinte forma: (1) Fatores motivacionais ou intrínsecos consistem no trabalho em si; realização de algo importante; exercício da responsabilidade; possibilidade de aprendizagem e reconhecimento; (2) Fatores higiênicos ou extrínsecos consistem no estilo de liderança; relações pessoais, salário, políticas de administração de recursos humanos, condições

físicas e segurança do trabalho. Os fatores que provocam as atitudes positivas com relação ao trabalho (fatores motivadores) não são os mesmos que provocam as atitudes negativas (fatores higiênicos) (Herzberg, 1959, citado por Oliveira et al., 2017, p. 62), ou seja, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem fazer as pessoas sentir-se satisfeitas ao passo que os fatores extrínsecos não fazem a pessoa se sentir satisfeitas com o trabalho. Os fatores extrínsecos reduzem a insatisfação e influenciam apenas o estado de satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado (Maximiano, 2011). Granada (2006) e Solórzano (2018) citados por Faya Salas et al., (2018, p. 45) afirmam que a insatisfação com o trabalho como fator de baixo desempenho do trabalhador é importante, e pode-se perceber que, em algumas instituições, apesar de grandes esforços para expandir e modernizar seus equipamentos, enfrentam problemas de desempenho trabalho. Esta teoria exerceu uma das maiores contribuições, segundo Ferreira et al. (2006) citado por Oliveira et al. (2017), para a “compreensão da motivação para o trabalho foram: a possibilidade de o funcionário ter maior autonomia para realizar e planejar seu trabalho, a valorização dos processos de enriquecimento de cargos e uma abordagem diferenciada do papel da remuneração sobre a motivação para o trabalho” (p. 66).

2.3 Desempenho

O despoletar da performance ou desempenho organizacional está intrinsecamente ligado ao da estratégia organizacional e contribui para o sucesso organizacional (Melo & Machado, 2020). Desempenho, no contexto de gestão, pode ser entendido como a diferença obtida através da comparação entre o resultado efetivo e o resultado esperado com relação a um trabalho, atividade ou objetivo pré-definido, sendo que quanto maior a diferença, menor o desempenho (Procópio, 2001). Segundo Rego et al. (2018), estes resultados “Geralmente surgem refletidos, ainda que parcialmente, nos relatórios de atividade, relatórios e contas anuais, balanços sociais da organização” (p. 501) e podem ser analisados e/ou melhorados através de modelos como (Silva, 2005): (1) Benchmarking; (2) Sistemas de gestão da qualidade total; (3) *Six Sigma*; (4) Autoavaliação; (5) Indicadores de desempenho; (6) *Tableaux de Bord*; (7) *Balanced Scorecard*. A análise do desempenho ou, por definição, dos resultados obtidos, serve para auxiliar a gestão na tomada de decisão e a definir os objetivos estratégicos da organização. (Rego et al., 2018). Desempenho, portanto, pode ser entendido como um sinônimo de eficácia. Em relação a eficácia considera-se que não adianta produzir resultados de maneira eficiente, se não forem os

resultados corretos (Maximiano, 2011). O autor afirma em sua obra que eficácia significa o grau da realização dos objetivos finais da organização: satisfação dos clientes; satisfação dos acionistas; impacto na sociedade; aprendizagem organizacional. Já a eficiência de uma organização ou sistema depende de como seus recursos são utilizados. O conceito de eficiência é explicado pela ciência da administração de recursos como sendo mais que uma simples medida numérica de desempenho, mas que o princípio da eficiência é a relação entre esforço e resultado (Maximiano, 2011). De acordo com o autor a eficiência significa: realizar atividades ou tarefas da maneira correta. realizar tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível de recursos. realizar tarefas de maneira econômica, empregando a menor quantidade possível de recursos. Portanto o desempenho pode ser medido através de um conjunto de índices centrados na personalidade, centrados no comportamento (foco da gestão por competências), centrados nos resultados (*KPI's*) ou pela comparação com outros colaboradores (Camara, 2015).

2.4 Características do trabalho

A percepção que o colaborador tem do significado do seu trabalho, com a responsabilidade que sente pelo resultado do seu trabalho e também pelo conhecimento que tem sobre os resultados do seu trabalho, de forma relacionada, impactam diretamente na sua satisfação (Sá & Sá, 2014). A teoria do desenho do trabalho (Job Design) surgiu como uma reação a trabalhos repetitivos e pouco desafiantes, chamando a atenção para as características do trabalho que aumentam a motivação e levam a melhores resultados. (Viana & Mourão, 2019). Grant & Parker (2009) citado por Marcon et al. (2019, p. 810) explicam que a descrição dos trabalhos, tarefas e papéis e como são estruturados, promulgados e modificados, bem como o impacto destas nos resultados individuais, de grupo e organizacionais integram o conceito de Design do Trabalho. Morgeson e Humphrey (2008) citados por Viana & Mourão (2019) definiram o desenho do trabalho como “o estudo, a criação e a modificação da composição, do conteúdo, da estrutura e do ambiente em que os papéis do trabalho são desempenhados” (p. 801). Desta forma Gonçalves (2015) e Morgeson e Humphrey (2006) citados por Marcon et al. (2019, p. 810) vêem Job Design como um construto descrito em termos do trabalho em si e das técnicas e habilidades necessárias ao desempenho das tarefas que são descritas previamente, algo que influencia o sucesso das organizações e o bem-estar dos trabalhadores. Munyiri (2018) citado por Marcon et al. (2019) também destaca a definição de como “a estruturação de

métodos, a relação e ao conteúdo dos postos de trabalho, que se voltam à satisfazer as necessidades organizacionais e tecnológicas, além de exigências sociais inseridas no contexto laboral” (p. 810). De acordo com Parker, Knight, & Ohly (2017) citados por Viana & Mourão, (2019, p. 801) o eixo principal do desenho do trabalho é a forma como as tarefas são organizadas para servirem a trabalhadores e a ambientes de trabalho sendo este planejamento de atividades importante para que o trabalhador consiga compreender melhor e mais facilmente quais são as suas atividades e o que deve fazer para executá-las adequadamente e, em consequência disso, Morgeson e Humphrey (2006) citados por Viana & Mourão, (2019, p. 801) afirmam que o trabalho pode ser redesenhado de forma a aumentar a motivação dos trabalhadores, a sua satisfação e, ainda afirma Sageer, Rafat, & Agarwal, (2012) citado por Marcon et al., 2019 (p. 810) também o desempenho no trabalho e isto incluiu impactos na rotatividade, ampliação e enriquecimento do trabalho.

De acordo com Hackman & Oldham (1974) os autores destacam cinco características centrais para descrever o trabalho (figura 2): (1) Variedade de habilidades - o grau em que um trabalho requer uma variedade de atividades diferentes na execução do trabalho, que envolvem o uso de uma série de habilidades e talentos diferentes do empregado; (2) Identidade da tarefa - o grau em que o job requer a conclusão de um "todo" e parte identificável do trabalho - ou seja, fazer um trabalho do início ao fim com um resultado visível; (3) Importância da tarefa – o grau em que o trabalho tem um substancial impacto na vida ou no trabalho de outras pessoas - seja na organização imediata ou no ambiente externo; (4) Autonomia - o grau em que o trabalho proporciona liberdade, independência e discricção substanciais ao funcionário na programação do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem usados para executá-lo; (5) *Feedback* do próprio trabalho - o grau em que a realização das atividades laborais exigidas pelo posto de trabalho resulta na obtenção de informações diretas e claras sobre a eficácia de seu desempenho pelo empregado (Hackman & Oldham, 1974).

Neste contexto Sá & Sá (2014) afirmam que estas cinco características não só condicionam a satisfação do colaborador, como refletem também em modos de desempenho da função.

Diversos instrumentos têm sido desenvolvidos com o objetivo de avaliar as características do trabalho nas organizações (Almeida et al., 2014). Para isso um dos instrumentos que foram desenvolvidos nos últimos 30 anos consiste no *Job Diagnostic Survey* de Hackman & Oldham (1975) citado por Marcon et al. (2019, p. 811). Almeida et al. (2014) explica que a ideia central deste modelo é que a Variedade, Identidade, Significado, Autonomia

e *Feedback* são características essenciais, imprescindíveis à riqueza e complexidade desejável no trabalho e indispensáveis à adaptação do homem às tarefas que desempenha e que as medidas fornecidas pelo JDS permitem diagnosticar e redesenhar o trabalho por meio da determinação

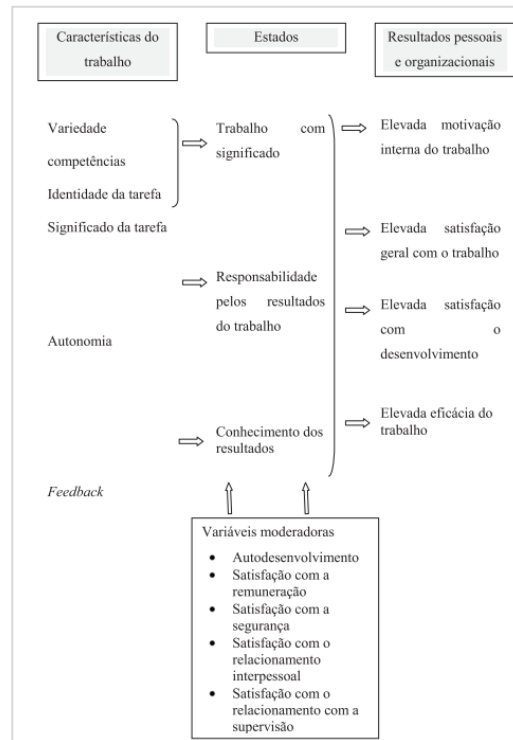


Figura 2 - Modelo de características da função

Nota. Fonte: Extraído de Sá e Sá (2014)

do índice Potencial Motivador da função, da identificação das características imprescindíveis ao seu enriquecimento e da “leitura” que os empregados fazem de eventuais exiguidades e aperfeiçoamentos que possam ser realizados no seu trabalho. Diversos estudos utilizam o instrumento no intuito de analisar até que ponto as características da função são determinantes essenciais dos níveis de satisfação de colaboradores, apresentando contribuições interessantes. A pesquisa de Sá & Sá (2014), por exemplo, revela que a funcionários de contato em *call center* sentem seu trabalho como sendo altamente estruturado e intensamente monitorado, podendo prejudicar o desempenho no que se refere ao contato com o cliente.

Com base neste instrumento Almeida et al. (2014) apresentaram a adaptação portuguesa do JDS que partiu da versão original do *Job Diagnostic Survey* (JDS).

2.5 Empresa familiar

Bernhoeft (1987) citado por Sandro et al. (2011, p. 110) define a empresa familiar a empresa que originou e tem sua história vinculada a uma família e que mantém membro da família na administração dos negócios. Melo & Machado (2020) apresentam a ideia, por diferentes autores, de que uma empresa familiar é aquela onde ao menos dois membros da família estejam diretamente relacionados com a gestão e/ou propriedade da empresa, O SEBRAE (2019) também aponta principais desafios das empresas familiares: (1) Dificuldade para separar dentro da empresa a parte emocional/intuitivo e racional, tendendo mais para os interesses pessoais; (2) A postura de autoritarismo do fundador, alterna-se com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação; (3) Grande resistência a mudança (4) Laços afetivos extremamente fortes, influenciando comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa; (5) Expectativa de alta fidelidade dos empregados. Isso pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade; (6) Jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa. De acordo com Gersick et al. (1997) citado por Melo & Machado (2020) “estima-se que 40% das empresas da <<Fortine 500>> são de propriedade familiar ou controladas por estas” (p. 23). Dados do IBGE e do SEBRAE revelados por Petroni (2018) mostram que 90% das empresas no Brasil ainda são familiares. Elas representam cerca de 65% do PIB e empregam 75% da força de trabalho do país. Embora sejam consideradas a espinha dorsal da economia nacional, pesquisas também apontam, por outro lado, que a cada 100 empresas desse tipo 70% não passam pela geração do fundador e apenas 5% conseguem chegar à terceira geração.

2.6 Sistema de Gestão de Carreira

Para Leal (2013) citado por Rafael (2019) “a maioria dos indivíduos muda, durante a sua vida profissional, entre três a cinco vezes de emprego, ao contrário do que acontecia anteriormente” (p. 6). O conceito de carreira foi-se moldando de acordo com o contexto social, cultural, econômico e político existente em cada época, o que fez com que, ao transfigurar-se, tenha sofrido uma (r)evolução (Rafael, 2019). Para Jolly (2016) citado por Manuel (2020, p. 9) a carreira consiste em uma ocupação realizada por um período significativo de tempo durante a vida de uma pessoa e com oportunidades de progresso. Hall (1976, p. 12) citado por Rafael, (2019) apresenta o conceito de carreira como “a sequência individualmente percebida de

atitudes e comportamentos associados às experiências e atividades relacionadas com o trabalho durante a vida da pessoa” (p. 6) e esta definição deu à noção de carreira a perspectiva de desenvolvimento pessoal, o que, por sua vez, atribuiu ao indivíduo um papel maior e mais interventivo que lhe conferiu responsabilidade (compartilhada com a organização) pela gestão da sua própria carreira, tendo, desse modo, Hall apresentado o conceito de carreira autodirigida. Baruch (2004) citado por Rafael, (2019, p. 6) refere que a carreira não é simplesmente um trabalho, mas um esforço ao longo da vida que compreende comportamentos, atitudes e sentimentos portanto Hall e Baruch (2004) citado por Rafael, (2019, p. 6) colocam o objetivo da Gestão de Carreiras como para definir os critérios de evolução profissional e os percursos (naturais) de carreira.

Melo e Machado (2020) apresentam duas dimensões no estudo das carreiras sendo a dimensão individual e a dimensão organizacional. A dimensão individual consiste no processo psicológico do trabalhador na geração de expectativas e visualização do crescimento. De acordo com Melo e Machado (2020) é o processo pelo qual os indivíduos recolhem informações sobre valores e interesses e identificam um objetivo profissional, isto é, exploração de carreira. Já a dimensão organizacional consiste no trabalho realizado pela organização na criação de práticas que orientam o trabalhador no crescimento profissional. Já Hughes (1950) citado por Rafael, (2019, p. 7) divide as carreiras profissionais em outras duas dimensões: carreira objetiva e carreira subjetiva. A carreira objetiva tem o enfoque nas políticas organizacionais relacionadas com os cargos (nível hierárquico), os salários, os modelos de gestão de pessoas, as promoções e a mobilidade entre funções e é definida como o conjunto de estatutos, cargos e papéis profissionais, tendo definição por Schein (1993), Arthur (1994) e Derr & Laurent (1996) citados por Rafael, (2019, p. 7) como o desenvolvimento profissional exigido pela organização, ou seja, as interpretações institucionais sobre a carreira do indivíduo, que se materializam nos desenhos organizacionais e na forma como os gerem. Por outro lado a carreira subjetiva possui o enfoque no próprio indivíduo e na própria capacidade de controlar as suas escolhas e decisões (autonomia), segundo Rosa et al. (2017) citado por Rafael (2019, p. 8), incluindo-se nela as percepções, as expectativas e as aspirações de carreira que os indivíduos têm e é definida como o modo como os indivíduos perspectivam as suas vidas, interpretam as ações e situações com que se deparam, ou seja, fazem sua interpretação pessoal sobre a sua situação no contexto organizacional, isto é, sobre o papel que vai desempenhando ao longo da vida profissional.

O crescimento profissional é relativo ao desejo e perfil do indivíduo. Existem quatro tipos de percurso na carreira no qual um indivíduo pode se movimentar ao longo da sua vida

profissional (Carvalho, 2017), sendo o percurso convencional, percurso de capacidades bifacetadas, percurso lateral ou percurso de network. Traduzida para a promoção quem opta pelo percurso convencional tem como objetivo subir para a uma categoria imediatamente superior à categoria atual na hierarquia organizacional, no qual as categorias precedentes são encaradas como patamares sucessivos de formação para poder suceder na empresa e chegar ao topo (Carvalho, 2017). Segundo o autor, a segunda opção do indivíduo é o percurso de capacidades bifacetadas que consiste na possibilidade de opção pelo colaborador entre a promoção, onde serão atribuídas responsabilidades de chefia, onde serão necessário adquirir mais capacidades ou a progressão da carreira, onde serão atribuídas mais responsabilidades dentro das mesmas capacidades. Outra modalidade de percurso lateral em que o colaborador pode optar pelo movimento horizontal que pretende ultrapassar problemas de monotonia e que fomenta o *multitasking*, com o objetivo de proporcionar satisfação intrínseca aos trabalhadores. Normalmente, este tipo de movimento não vem acompanhado por um aumento de remuneração (Carvalho, 2017). A última modalidade que o indivíduo pode optar é pelo percurso de network em que consiste em uma combinação de movimentos verticais e laterais. Para ser promovido, o trabalhador precisa de demonstrar capacidades de *multitasking* e de ter diversas experiências (Carvalho, 2017). Esta modalidade onde o colaborador pode escolher entre uma carreira especialista ou uma carreira de liderança é modernamente chamada de “Carreira Y”, tendência muito comum nas empresas de tecnologia (*Carreira Em Y: Saiba o Que é e Como Organizar a Sua!*, 2019). Considerando as possibilidades de percurso de carreira, de acordo com Rafael, (2019) “o planeamento e a Gestão de Carreira devem ter em conta todo o ciclo de vida profissional e os diferentes papéis que os colaboradores desempenham, desse modo poder-se-á gerir as suas expetativas e melhorar o seu desempenho” (p. 10). Os gestores de RH são aqueles que identificam, analisam e orientam os vários papéis organizacionais e, conseqüentemente, a gestão de carreiras (Melo & Machado, 2020). A Gestão de Carreiras é uma das práticas de Gestão de Recursos Humanos que mais vem colaborando com as estratégias das organizações e é com esta prática que Peretti (2001) citado por Rafael (2019, p. 8) explica que a previsão e gestão das necessidades de RH, atuais e futuras são feitas, as quais se manifestam em decisões de recrutamento e seleção, formação e mudança. De acordo com Morrisson e Hock (1986) citados por Rafael (2019, p. 8) ao agir dessa forma, a organização tenta garantir um número suficiente de pessoas devidamente qualificados e motivados para fazer face às suas necessidades atuais e as futuras previstas. Para Gomes et al. (2008) citados por Manuel (2020, p. 10) as organizações que não facultarem condições de carreira, ainda que não necessariamente

padronizadas como tradicionalmente, acabarão por assistir à eventual passagem dos seus funcionários à concorrência. O sistema de Gestão de Carreiras tem o objetivo de promover o desempenho dos colaboradores e o aumento da produtividade, mas deverá fazê-lo promovendo a satisfação profissional (Rafael, 2019). Segundo Hall (2002) citado por Rafael (2019, p. 8) o sistema de Gestão de Carreiras possui dois aspetos: o planeamento da carreira e a gestão da carreira. Em primeiro lugar, a organização, em conjunto com os seus colaboradores, estabelece os princípios orientadores das carreiras, de forma a proporcionar oportunidades profissionais adequadas (Melo & Machado, 2020). Leal (2013) citado por Rafael (2019, p. 9) explica que este plano deve visar o desenvolvimento dos trabalhadores que integram a organização, através, nomeadamente, da definição de planos de carreira permitindo aos colaboradores desenvolver competências que se antevêm como necessárias ao seu desenvolvimento, podendo dessa maneira contribuir mais para a organização. Câmara et al. (2013) citado por Rafael (2019) confirma dizendo que “um planeamento de carreira traz vantagens importantes, entre as quais se destacam a implementação generalizada de ferramentas para gerir esse desenvolvimento; [e] o aumento da satisfação profissional” (p. 9). Em segundo lugar deve-se identificar quais os colaboradores com condições necessárias para progredir na organização; e, no final, fornece os resultados da avaliação do programa da gestão de carreiras (Melo & Machado, 2020). O turnover voluntário, ou seja, índice de saída voluntária dos colaboradores pode ser percebido no trabalho de Gestão da Carreira ao medir o grau de adaptabilidade do indivíduo para com a carreira. Zhu et al. (2019) citado por Manuel (2020, p. 10). defende que índices de adaptabilidades baixos geram baixos níveis de satisfação, causando intenção de saída, enquanto índices altos de adaptabilidade têm menor probabilidade de intenção de saída Segundo Ferreira et al. (2015) citado por Rafael (2019) “o sucesso da gestão de carreira traduzir-se-á pelo reforço da integração (aumento do sentimento de pertença) e pelo reforço da diferenciação (o indivíduo não se sente diluído no anonimato do coletivo organizacional)” (p. 7), sentimentos esses cuja intensidade depende da valorização que é dada ao contributo da pessoa para a organização.

2.7 Gestão por competências

Nos últimos 30 anos a mais importante inovação na Gestão de Recursos Humanos foi o aparecimento do conceito de competência (Camara et al., 2007). No início dos anos 90 a definição de competência se assume como uma característica subjacente de um indivíduo que tem uma relação causal com critérios de eficácia e/ou de realização superior num trabalho ou

situação, de acordo com Spencer & Spencer (1993) citado por Sabino (2019, p. 15). O autor explica que características pessoais (motivações, traços de personalidade, autoconceito e conhecimentos) dão origem às habilidades observáveis por ações, resultando em performance no trabalho. Atualmente o conceito de competência é visto de uma forma mais abrangente, e não orientado unicamente para as funções (Sabino, 2019), como na visão taylorista. A definição de competências utilizada hoje segue o modelo sugerido por Boyatzis (1982) e Spencer & Spencer (1993) citados por Sabino (2019, p. 15). Cascão (2014) propõe uma abordagem comportamental onde a competência se equipara às características de um indivíduo que têm uma relação causa-efeito com a eficácia e/ou de realização de trabalho ou situação em que o desempenho em si consiste em alcançar resultados com ações em contextos específicos.

Existe uma diversidade de sentidos inerentes a diferentes concepções sobre o que são, na realidade, competências (Sabino, 2019). Ceitil (2016) aborda esta diversidade em 4 perspectivas: (1) atribuições, (2) qualificações, (3) traços ou características pessoais e (4) comportamentos ou ações. As perspectivas 1 (atribuições) e 2 (qualificações) as competências são consideradas como elementos extra pessoais, como atributos. A perspectiva 3 (traços) considera as competências como características intrapessoais, logo, capacidades. A perspectiva 4 (comportamentos) considera as competências como fenômenos interpessoais, logo, resultados de comportamentos ou ainda modalidades de ação. Nesta primeira perspectiva, de competências como atribuições, enxergamos as competências com uma visão mais tradicional onde as competências são “prerrogativas que determinadas pessoas podem (ou devem) usar e que são inerentes ao exercício de determinados cargos, funções e responsabilidades, sendo, por isso, não contingenciais nem às características pessoais nem aos desempenhos específicos dos seus detentores” (Ceitil, 2016, p. 24). Desta forma as competências são tidas como um elemento externo à pessoa que está associado a um determinado papel organizacional fazendo com que a competência existe formalmente, quer a pessoa a use, quer não use, e diz que em GRH esta perspectiva é usada em sistemas mais ou menos tradicionais de qualificação de funções quando se designa por competência aquilo que deveria ser designado de responsabilidades, conhecimentos inerentes ao exercício da função (Ceitil, 2016). Na segunda perspectiva de competências como qualificações, as competências são definidas como o “conjunto de saberes de execução ou domínios de execução técnica que as pessoas poderão adquirir, seja por via do sistema formal de ensino, seja por via de formação profissional, seja ainda (...) por outras modalidades de aprendizagem ao longo da vida ao longo da vida” (Ceitil, 2016, p. 25). Nesta perspectiva se o colaborador tiver em seu currículo as formações válidas para o exercício da

atividade, cargo ou função, este será qualificado como possuidor da competência e está qualificado (Ceitil, 2016). Em ambas as perspectivas de competência como atribuições e competência como qualificação é enxergada a competência como uma característica extra pessoal, fornecida por uma entidade externa e não decorre de seu desempenho e, por este motivo, a posse de uma competência não prediz um bom desempenho para a atividade que a requer (Ceitil, 2016). A terceira perspectiva, de competências como traços ou características pessoais, na visão de Sabino (2019) é a mais conhecida e amplamente aceita e é onde se incluem os nomes dos maiores teóricos sobre o tema como Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993) e McClelland (1973) citados por Sabino (2019) e que abrem o seguinte questionamento “Se as tradicionais medidas de aptidões não predizem a performance profissional, então que outros instrumentos o podem fazer?” (p. 6). Sabino (2019) responde a esta questão afirmando que as competências são estas características diferenciadoras e que não são uma específica, mas sim um conjunto de fatores que inclui qualidades pessoais, motivações, experiências, características comportamentais que se evidenciam em determinados contextos. Nesta perspectiva Boyatzis (1982) citado por Ceitil (2016) contribui com a definição de competência como “uma característica intrínseca de uma pessoa que resulta em efetiva ou superior performance na realização de uma atividade” (p. 30). Esta característica, ou conjunto de características interligadas, podem ser “um motivo, um traço, uma habilidade, aspectos da autoimagem ou do papel social, ou ainda um corpo de conhecimento que a pessoa utiliza e que resulta numa performance eficaz. A performance eficaz consiste, por sua vez no alcance de resultados específicos requeridos por uma atividade, através de ações específicas (Ceitil, 2016). Spencer e Spencer (1993) citados por Ceitil (2016) propõem que “competência como uma característica intrínseca de um indivíduo que apresenta uma relação de causalidade com critérios de referência de efetiva e superior performance, numa dada atividade ou situação” (p. 31). Este conceito tem forte relação com as características não visíveis do “*The Iceberg Model*”, referenciando os valores, traços, motivações e autoconceito (Sabino, 2019). A quarta perspectiva de competências como comportamentos ou ações, perspectiva foco deste projeto, enfatiza a sua expressão na e pela ação, ou seja, a competência só existe, e só pode ser considerada como tal, na ação, não tanto os traços e as características que as pessoas com elevada performance apresentam (Ceitil, 2016). Desta forma “a pessoa pode ter os traços, as capacidades em potencial, mas só tem a competência quando a coloca em ação” (Sabino, 2019, p. 9). Portanto, se seguirmos esta perspectiva (tendência atual do mercado, das organizações) partimos das premissas de que as competências podem ser definidas, operacionalizadas em comportamentos

observáveis, observadas, avaliadas e desenvolvidas (Sabino, 2019).

Na literatura podemos encontrar diversas tipologias de competências. Já autor Ceitil (2016) possui definição complementar para as competências transversais ao separar as competências em transversais e específicas, relacionando com o facto de ser requerida em diferentes contextos laborais. Define como competências transversais “aquelas que são mais universalmente requeridas, ou seja, aquelas mais importantes que existam em contextos mais amplos e diversificados, independentemente de qualquer que seja o contexto ou a atividade específica. Em relação às competências específicas este as define como “aquelas que são requeridas para atividades ou contextos mais restritos, geralmente associadas a domínios técnicos e instrumentais. Outros autores para complementar as tipologias das competências são Camara et al. (2007), dividindo as competências em clusters: competências de liderança e gestão, técnico-profissionais e comportamentais. O primeiro cluster, de competências de liderança e gestão possui aspetos para alinhar (criar uma visão de negócio estimulante que seja aceite e partilhada pelos seus colaboradores e com qual estes se identifiquem), mobilizar (é essencial que, para além de partilhar a visão, esta seja suficientemente atraente para levar as pessoas a passar à ação, procurando implementá-la) e agir como agente de mudança (ter a coragem, determinação e credibilidade junto dos seus colaboradores para fazer com que a coisa aconteça (Camara et al., 2007). O segundo cluster, de competências técnico-profissionais assemelha-se às competências hard apresentadas por (Sabino, 2019) pois este grupo é “constituído pelos conhecimentos técnicos e experiência profissional que são exigíveis ao titular da função para ter um bom desempenho” (Camara et al., 2007, p. 347). Já o terceiro cluster, de competências comportamentais, também se assemelha ao modelo apresentado por Sabino (2020) quanto às competências soft, sendo elas as “atitudes e comportamentos que o titular da função deverá evidenciar para ter um desempenho que seja compatível e em consonância com os Valores e Cultura da Empresa e o seu estilo de gestão” (Camara et al., 2007, p. 347).

2.8 Etapas de implantação

O objetivo de um projeto de intervenção em gestão de competências é “dotar uma empresa e organização dos instrumentos técnicos e metodológicos para gerir as suas políticas, estratégias e instrumentos de gestão de recursos humanos, tomando como base a identificação de quais as competências que são críticas para o seu desenvolvimento futuro” (Ceitil, 2016, p.

121). Para implantar este processo existem diversas possibilidades, visto que todas as ferramentas de GRH são flexíveis e adaptáveis consoante a realidade enfrentada pela organização (Ceitil, 2016). Por este motivo diversos autores abordam o processo de implantação de um sistema de gestão de avaliação de desempenho por competências de diferentes formas, a depender do foco a que se dá o projeto. (Ceitil, 2016), por exemplo, apresenta um processo de implantação de um Sistema de Gestão de Competências, segundo o modelo CEGOC, como ilustra a figura a seguir.

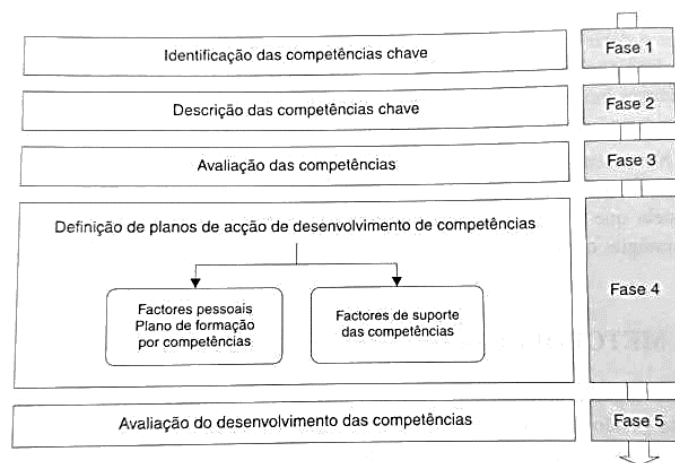


Figura 3 - Processo de implantação de Sistema de GC

Nota. Extraído de Ceitil (2016)

Já Camara (2015) apresenta um processo de implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho, como ilustrado na figura 4. Assim como Ceitil (2016) e Camara (2015) outros autores como Chiavenato (2005), Caetano (1998) e Camara et al. (2007) apresentam contribuições riquíssimas ao processo de implantação de um sistema de avaliação de desempenho por competências. Nos subtítulos a seguir serão abordadas as diferentes etapas essenciais ao processo.

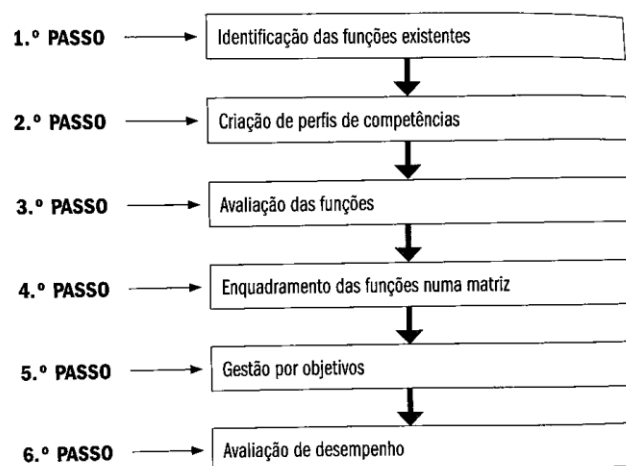


Figura 4 - Processo de implantação de Sistema de AD

Nota. Extraído de Camara (2015)

2.8.1 Identificação das competências-chave existentes

Esta fase consiste na identificação e escolha das competências que sejam consideradas para o projeto em causa tomando como base as orientações estratégicas da empresa ou organização, provenientes do respetivo plano estratégico da organização (Ceitil, 2016). Para isso deve-se ter em conta a sua Missão, a envolvente de negócios em que se situa e a sua estratégia (Camara et al., 2007).

O conceito de função ou cargo é definido por Camara et al. (2007) como o conjunto estabilizado de tarefas que é exercido com determinado grau de complexidade e nível de responsabilidade pelo seu titular. Para que se tenha uma visão global da organização e o conhecimento com profundidade acerca da sua forma e funcionamento, a segmentação da empresa em famílias de funções será igualmente efetuada por um painel de gestores de topo a fim de identificar conexões entre áreas funcionais diferentes, mas com requisitos comuns (Camara et al., 2007). Para identificação das famílias de funções deverá começar por analisar as áreas funcionais existentes e ver quais as que têm requisitos comuns (Camara et al., 2007). Identificadas as famílias de funções será realizada a identificação das competências (Camara et al., 2007).

Neste momento “passamos à identificação dos comportamentos de excelência que estejam relacionados com a estratégia delineada pela direção da empresa ou organização” (Ceitil, 2016, p. 122). De acordo com a metodologia as competências abordadas nesta fase são simultaneamente: (1) transversais - ligadas à cultura da empresa, ou seja, à sua “maneira de ser

e maneira de estar no mercado”. Portanto a identificação de competências genéricas “deve ser feita por um painel de gestores de topo da empresa, que devem definir quais são as mais importantes, em número não superior a 5/6” (Camara et al., 2007, p. 351) e (2) específicas - feitas por gestores seniores que façam parte de cada uma das famílias de funções que deverão, então, determinar o nível de exigência de cada competência, bem como os indicadores comportamentais observáveis para cada nível de exigência de cada competência (Camara et al., 2007). De acordo com Camara et al. (2007) essas competências farão parte do perfil de cada uma das funções integradas na mesma família.

2.8.2 Descrição das competências-chave

A construção do perfil ideal de competências numa função, feito por um painel de gestores seniores da área funcional, assessorados por um técnico de Recursos Humanos, passa pelas seguintes etapas para assegurar a sua razoabilidade e compatibilidade com outras funções de idêntico nível, segundo Camara et al. (2007): (1) Caracterização das competências genéricas e específicas que integram o perfil da função e (2) Definição do grau de exigência que cada competência é detida pelo titular da função, para que o mesmo a desempenhe de forma excelente.

Tendo identificado as competências-chave no passo anterior, é necessário defini-las e escrevê-las (Ceitil, 2016). Para evitar ambiguidade no entendimento da competência pela leitura de sua descrição Ceitil (2016) estipula regras de carácter técnico para a sua redação. São regras excluir adjetivos na construção das frases e definir a competência de forma sintética e que demonstre claramente os comportamentos a se seguir.

Tendo feita a descrição das competências, seguimos para a criação de indicadores comportamentais que refletem comportamentos esperados de elevada performance (Ceitil, 2016). Divididos em uma escala de exigência aplicável a todas as competências. Nesta etapa são identificados os níveis de exigência e indicadores comportamentais observáveis para cada nível de exigência onde “as competências genéricas são transversais a toda empresa, pelo que são aplicáveis a todos os seus colaboradores e fazem parte do perfil de todas as funções” (Camara et al., 2007, p. 351).

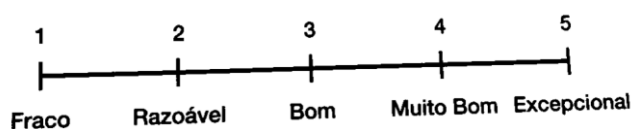


Figura 5 - Escala de exigência de uma competência

Nota. Extraído de Camara et al. (2007)

Com os níveis que irão ser trabalhados já estipulados será necessário estabelecer os indicadores que caracterizam cada um daqueles graus de exigência da competência (Camara et al., 2007). Ceitil (2016) também define regras para a redação dos indicadores comportamentais por níveis de exigência, sendo uma delas a redação com o verbo no indicativo na terceira pessoa do singular.

Terminada a determinação dos indicadores comportamentais para cada competência já identificada teremos um conjunto de competências transversais e específicas já descritas. Ceitil (2016) mostra que o conjunto destes dois tipos de competências já descritas constituirá em um documento chamado Portfólio de Competências (também conhecido como Manual ou Modelo de Competências por diferentes autores), que conterà a lista de todas as competências críticas da empresa e as suas definições, bem como os respectivos indicadores comportamentais.

2.8.3 Análise e descrição da função

A análise funcional tem o propósito de fornecer base sólida à descrição da função, obedecendo a um conjunto de regras práticas instruídas por Camara et al. (2007) que se destinam a evitar que a análise funcional seja distorcida por fatores ligados à visão que os titulares têm do seu próprio cargo: (1) Independentemente do âmbito de análise tendido, deverem ser sempre analisadas em conjunto todas as funções que reportam a um mesmo gestor; (2) O resultado da análise deve ser sempre validado pelo superior hierárquico do incumbente; (3) O analista deverá sempre questionar o titular da função sobre tarefas e responsabilidades que são referidas constituem parte do núcleo permanente da função ou se são temporárias ou acidentais, por razões de polivalência, substituições ou redistribuição temporária de tarefas. Segundo Camara et al. (2007) o processo de análise e descrição de funções passa por três momentos principais: (1) Definição das principais tarefas e responsabilidades; (2) Definição dos fatores críticos de sucesso e (3) definição do objetivo e descrição da função.

No primeiro momento “deve partir da descrição das principais tarefas e

responsabilidades do titular e da alocação de um peso relativo a cada uma delas, quer em termos de tempo despendido na sua execução, quer da complexidade e impacto nos resultados do negócio ou atividade” (Camara et al., 2007, p. 368). Para isso, de acordo com o autor, pode-se recorrer à questionários estruturados, distribuídos aos titulares a analisar.

Tendo relacionado todas as tarefas e responsabilidades da função e seus respectivos pesos, deve-se, no segundo momento, procurar identificar os fatores críticos de sucesso através da análise de Pareto, onde 20% de tarefas apresentam 80% dos resultados alcançados pelo seu titular (Camara et al., 2007).

No terceiro momento deverá procurar sintetizar a razão de ser da função, que é o seu objetivo, ou seja, a sua razão de ser, o valor acrescentado que traz à empresa e, por conseguinte, o motivo por que foi criada e existe, a ser descrita no Perfil da Função (Camara et al., 2007). De acordo com Camara et al. (2007) um conceito elaborado do Perfil da Função é aquilo que é normal designar-se como perfil ideal da função e pode ser representado pela seguinte equação: **PERFIL DA FUNÇÃO = COMPETÊNCIAS GENÉRICAS + COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS**. Ao relacionar as competências para cada função deverá ter em conta que não existe um número mínimo ou máximo de competências para, entretanto não podem ser em número tal que torne impossível a sua observação eficaz e avaliação específica (Camara et al., 2007). Entretanto, os comportamentos evidenciados são um fator importante em uma avaliação de desempenho, mas não podem ser valorizados só por si pois, como afirma Mohrman et al. (1989) citados por Camara (2015), “o comportamento, em si mesmo, é inútil sem o atingimento de resultados” (p. 30). E é por essa razão que o planeamento do sistema deve se basear em objetivos sólidos e concretos e que possam servir como indicadores ou padrões de balizamento para a avaliação de resultados (Chiavenato, 2005). O autor ainda afirma que esses objetivos servirão como critérios para se medir e avaliar se o sistema apresenta eficiência e eficácia em todos os processos. O autor separa os objetivos fixados a um colaborador inscrevem-se em dois grandes grupos – os objetivos de negócio e os comportamentais. Os objetivos de negócio consistem nos objetivos de equipa que consistem objetivos globais do setor em que o colaborador está inserido e pelos quais são corresponsáveis todos os colaboradores desse setor e nos objetivos individuais que consistem nas metas que estão estabelecidas a um colaborador e pelas quais ele é individualmente responsável podendo estes serem (1) permanentes - constituem fatores críticos de sucesso da função desempenhada pelo colaborador, sendo estes estáveis e representam objetivos que se repetem, ano após ano (embora com metas quantitativas diferentes), enquanto o colaborador exercer aquela função o seu conteúdo se mantiver ou (2)

anuais - que surgem num determinado ano e, em princípio, não se repetirão nos anos seguintes (Camara, 2015). Já os objetivos comportamentais consistem nos comportamentos que a empresa pretende que o colaborador demonstre na sua vida profissional, quer individualmente, quer no seu relacionamento com os clientes ou colegas, decorrentes do perfil da função, que consiste no conjunto de competências de gestão, técnico-profissionais e comportamentais consideradas indispensáveis para que o titular da função a desempenhe de acordo com os padrões de exigência estabelecidos pela empresa (Camara, 2015). Este perfil ou descrição da função “é um guião para a identificação dos objetivos permanentes da função e, simultaneamente, uma garantia de que esses objetivos não extravasem do âmbito da função e que o titular tem sobre eles a capacidade de atuação necessária para o seu desenvolvimento” (Camara, 2015, p. 118). De acordo com o autor “a missão de cada uma das funções, por sua vez, traduz-se em responsabilidades permanentes dos respetivos titulares, que constituirão objetivos permanentes destes e cujo bom desempenho representa o domínio da função por parte de quem a exerce, ou seja, o seu desempenho de acordo com os padrões de exigência fixados pela empresa” (Camara, 2015, p. 37).

Tendo encontrado a missão da função, realiza-se a descrição da função, do qual Camara et al. (2007) apresenta três regras em sua obra que devem ser seguidas na sua redação:

Primeiro, a descrição deve dar uma panorâmica das principais tarefas e responsabilidades, o que significa que não deve descer à explicação das tarefas burocráticas ou periféricas eventualmente associadas ao desempenho da função, mas, nas palavras de Fisher Schoenfeld e Shaw <<cada frase deve refletir o objetivo que é alcançado através das atividades descritas>>. Segundo, a linguagem utilizada deve respeitar algumas regras simples: as frases devem ser iniciadas por verbo de ação (realiza, desenvolve, dirige, etc.); a descrição deve conter apenas palavras indispensáveis à transmissão da informação necessária. Todas as que vão para além disso devem ser eliminadas; a terminologia usada deve ser inequívoca e descrever especificamente como a tarefa é desempenhada. (p. 372)

2.8.4 Avaliação e enquadramento das funções em uma matriz

A etapa de avaliação funcional apresentada por Camara (2015) consiste num sistema de medição do seu conteúdo com o objetivo de lhe conferir uma pontuação global, que possibilitará hierarquizar as diferentes funções existentes, de acordo com o seu grau de exigência, sua

importância na empresa e o impacto que o conteúdo funcional tem nos resultados de negócio da empresa a partir da determinação do seu peso específico (Camara et al., 2007). De acordo com Camara et al. (2007) os métodos de avaliação que têm maior divulgação são o método Hay, propriedade do Hay Group e o método CRG, propriedade da Mercer RH Consulting e resultam em uma matriz de funções, distribuídas por níveis, segundo a sua complexidade e impacto no negócio. Estes níveis correspondem a diversos intervalos de pontuação, permitindo comparar o peso relativo das várias funções, não só na vertical, mas, sobretudo, transversalmente, em áreas funcionais diferentes (Camara, 2015).

2.8.5 Avaliar competências (avaliação de nível 1)

Esta etapa, denominada avaliação de nível 1 consiste na avaliação das competências existentes na empresa, à altura da implementação do projeto e tem o intuito de fornecer o ponto de partida para se trabalhar para se atingirem as competências presentes no respectivo manual ou Portfólio de Competências (Ceitil, 2016). O objetivo final desta avaliação é “descobrir o grau de competências que as pessoas têm naquele momento, a fim de se identificar qual a diferença, qual o *gap* existente entre as competências detidas e aquelas que são requeridas de acordo com a definição de competências e os respectivos indicadores comportamentais” tendo como resultado final “um relatório individual de competências para todas as pessoas dentro da organização, no qual estará indicado qual o *gap* que tem de ser retificado na fase seguinte” (Ceitil, 2016, p. 125).

Uma das formas para a classificação dos níveis de exigência das competências apresentada por Camara (2015) consiste na utilização da escala ímpar pois pode ser melhor opção para garantir uma avaliação mais rigorosa: Nível 1 – Inadequado – quando existe uma inadequação do colaborador para a função ou este mostra evidente falta de competências, experiência ou maturidade para desempenhar. O nível de atingimento dos objetivos é inferior a 80% do esperado, Nível 2 – A aperfeiçoar – o colaborador atinge alguns, mas não a totalidade dos objetivos estabelecidos, com um desempenho global entre 80% e 95% do exigido pelo seu Plano de Ação; Nível 3 – Bom – corresponde a uma atuação perfeitamente ao nível das exigências da função e uma atuação esforçada, que atinge a totalidade dos objetivos, podendo mesmo exceder alguns. O nível de atingimento dos objetivos deve situar-se entre 96% e 105% do previsto no Plano de Ação; Nível 4 – Superior – O colaborador excede uma parte significativa, mas não a totalidade dos objetivos estabelecidos, com um resultado global entre

106% e 119% do previsto no Plano de Ação Nível 5 – Excepcional - Nível raramente atingido por um colaborador, que implica exceder a totalidade dos objetivos estabelecidos, alguns por larga margem, com um resultado global ou superior a 120%

Camara (2015) explica que é responsabilidade do avaliador realizar o balanço equilibrado e objetivo da atuação de seus avaliados, sendo esta sempre baseada em factos concretos e resultados mensuráveis. Se o avaliador não seguir estes critérios estará penalizando seus melhores performers e causando um forte sentimento de injustiça nessas pessoas, de forma a prestar um mau serviço à empresa pois resultará na conclusão destes de que não vale a pena esforçarem-se tanto porque ninguém valoriza esse esforço (Camara, 2015). Para evitar esta situação Camara (2015) apresenta a curva de distribuição de classificação para garantir a distinção entre os bons, regulares e maus desempenhos. Esta metodologia tem como objetivo, assim como a de distribuição forçada, garantir que as classificações sejam distribuídas de forma regular por toda a empresa, cuidando para que “a totalidade da população da empresa (ou área funcional) possa ter uma avaliação positiva (Bom ou acima) e que, no limite, a percentagem da população com uma classificação de desempenho inferior à média (A aperfeiçoar/Inadequado) seja de 5% no total” (Camara, 2015, p. 75), como ilustra figura 6.

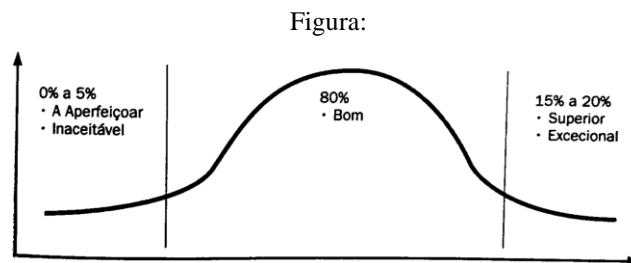


Figura 6 - Curva de distribuição normal de classificações

Nota. Extraído de Camara (2015, p. 77)

Os sujeitos cuja avaliação os coloca entre os 0% e 5% desta metodologia, tendo resultados “Inaceitável” e “A aperfeiçoar”, de acordo com Camara (2015), são resultado de um mau processo de recrutamento, seja interno ou externo. Entretanto a esta metodologia o autor também alerta quando às suas limitações ao uso em equipes pequenas, não podendo ser aplicada a grupos de menos de dez avaliados, sendo este o número mínimo permitido para a aplicação desta metodologia, podendo causar, caso contrário, graves inconvenientes. Portanto, é considerada como parâmetro, não sendo aplicada rigorosamente.

Uma das modalidades para a avaliação de todo o quadro de colaboradores de uma

organização consiste, de acordo com (Camara, 2015), na avaliação bilateral. De acordo com o autor a modalidade de avaliação bilateral (90°) consiste em avaliações que envolvem somente a chefia direta e o avaliador. Todos os colaboradores do quadro da empresa são avaliados e o responsável por realizar esta avaliação neste sistema é o chefe direto atual, recorrendo ao chefe direto anterior para buscar informações indispensáveis para a avaliação em casos em que o colaborador tenha mudado de funções e de chefias durante o ano em avaliação (Camara, 2015). Recomenda-se que colaborador também seja convidado a realizar uma autoavaliação para que se possa apresentar ao avaliador, sendo esta não obrigatória, cabendo ao colaborador aceitar ou recusar a sua execução (Camara, 2015). Esta “consiste numa análise feita pelo avaliado acerca do seu próprio desempenho durante o ano anterior, quer no tocante ao cumprimento dos objetivos de negócio quer quanto aos comportamentos evidenciados” (Camara, 2015, p. 91).

Independente destas situações, a responsabilidade para avaliar de forma justa recai à chefia-direta, mesmo o colaborador discordando (Camara, 2015). O autor ainda explica que a autoavaliação é solicitada, em regra, três dias antes da entrevista de avaliação (tema abordado mais adiante) para que, caso o colaborador deseje realizar a sua autoavaliação, esta possa ser preparada com calma e entregue ao avaliador até 48 horas antes da sua entrevista de avaliação para que o chefe-direto possa levar em consideração o ponto de vista do avaliado no juízo que vai fazer acerca do seu desempenho.

Existem diversas formas de se realizar uma avaliação das competências, centradas em comportamentos. Dois dos instrumentos apresentados por Camara (2015) e Caetano (1998) são os Incidentes Críticos e as Escalas ancoradas em comportamentos (BARS). O instrumento de incidentes críticos, como explica Flanagan (1954) citado por Caetano (1998) “consiste no registro, por parte das chefias, de ocorrências que representem desempenhos excelentes e desempenhos deficientes e que sejam decisivos para o êxito no trabalho” (p. 53). O método exige que a chefia-direta mantenha atualizado um registro descritivo objetivo dos comportamentos críticos ou incidentes mais relevantes observados realmente ocorridos relativamente a cada um dos seus subordinados ao longo do período sujeito a avaliação de modo a ter uma lista de ocorrências que, posteriormente, possibilite dar-lhe *feedback* específico e concreto sobre aspetos positivos e negativos do seu desempenho (Caetano, 1998). As escalas ancoradas em comportamentos, BES (“*behavioral expectations scales*”) ou BARS (“*behavioral anchored rating scales*”), principalmente desenvolvidas, tem como o objetivo a avaliação incidida sobre comportamentos inferidos com base na observação da atuação, utilizando âncoras que descrevam comportamentos que ilustram diferentes graus de eficácia em cada

dimensão a analisar, dos quais o avaliador deve decidir em que medida a pessoa alvo tem ou não exibido tais comportamentos (Caetano, 1998). Camara (2015) ainda apresenta um terceiro instrumento para a avaliação de desempenho para funções que, devido sua naturalidade de baixa complexidade, não possuem valores numéricos que se possa utilizar para medir o desempenho. Se trata do Sistema de Notação. Este instrumento cabe àquelas funções de perfil rotineiro e repetitivo, onde a estipulação de objetivos não é usual. Ao avaliar utilizando este instrumento “as pontuações atribuídas pelo avaliador em cada dimensão são somadas e o valor final é transformado numa classificação global através de uma tabela de equivalência, em que cada nível de desempenho tem uma banda de valores numéricos” (Camara, 2015, p. 106).

2.8.6 Definição do Plano de Ação

Por definição um *gap* (intervalo) de competências consiste na distância que vai entre o atingimento dos objetivos, num determinado momento, e o grau de atingimento ideal da mesma (Camara et al., 2007). Uma das regras mais importantes na implantação de um sistema dessa natureza é que “o tratamento de dados e *feedback* aos interessados devem respeitar a confidencialidade e ser imparciais” (Camara, 2015, p. 27). Ao receber os dados da avaliação e tratá-los para identificar os *gaps*, estes não podem ser compartilhados.

De acordo com Camara et al. (2007) quando um colaborador fica aquém do exigido num ou em vários objetivos, o seu supervisor deverá procurar perceber as razões por que isso se sucedeu e, por consequência desta análise conjunta deverá surgir um plano de ação sobre a forma de eliminar esse *gap*. Os *gaps* das competências nem sempre tem como justificativa a falta de empenho ou conhecimento por parte do profissional. Por este motivo é necessário realizar uma análise individual para que se possa perceber o contexto em que o indivíduo está inserido que leva a existência deste *gap*. Para realizar esta análise contamos com um instrumento importante para efetuarmos essa avaliação: a sistematização dos fatores de suporte e dos fatores pessoais (Ceitil, 2016). Os fatores de suporte são caracterizados por tudo o que esteja relacionado com a organização que suportam as competências, ou seja, os processos de gestão, a estrutura organizacional, etc., sendo que se a conclusão desta avaliação apontar os fatores de suporte como causa do *gap* encontrado, então ter-se-á que se trabalhar em sistemas como a cultura da organização, na sua comunicação, na sua gestão de recursos humanos, nos seus processos e sistemas de forma a debelar as diferenças apuradas (Ceitil, 2016). Por outro lado, temos os fatores pessoais que consiste nos fatores relacionados a pessoa e suas

características psicológicas, de personalidade, etc. Finalmente, “da análise destes dois fatores, vai surgir um plano com todas as medidas a tomar para a resolução do problema, plano esse que se denomina de plano de desenvolvimento de competências, que como qualquer outro plano terá que ser calendarizado e organizado de modo a que possa ser implementado de uma forma eficaz” (Ceitil, 2016, p. 126).

De acordo com Camara (2015) os objetivos ao titular da função constituirão o seu Plano de Ação Anual e devem ser redigidos de forma clara e objetiva. O autor instrui que para assegurar a clareza e objetividade, os objetivos estabelecidos devem reunir um conjunto de requisitos cumulativos, conhecidos como SMART, iniciais em inglês dos cinco atributos que devem possuir: *Specific* (específico), *Measurable* (mensuráveis), *Attainable* (atingível), *Relevant* (relevante) e *Time Bound* (calendarizado), seguindo o seguinte processo para a criação de *KPIs*: (a) Redação do objetivo; (b) escolher a métrica adequada para medir os resultados; (c) definir o grau de prioridade dos objetivos; (d) calendarizar os objetivos (Camara, 2015). Camara (2015) recomenda que um Plano de Ação tenha o seguinte número de objetivos: De equipa – até 3; Individuais – até 5; Comportamentais – as dimensões que constituem o perfil da função (8 a 12) sendo que cada grupo deve ter uma importância ou peso, comando 100%: (1) 1/3 do total para objetivos de equipa, com pesos diferentes conforme o grau de importância e prioridade; (2) 1/3 do total para objetivos individuais, também com pesos diferentes conforme o grau de importância e prioridade; (3) 1/3 do total para dimensões comportamentais, tendo estas, entre si, um peso idêntico na avaliação.

Um dos tipos de planos de desenvolvimento, segundo Camara et al. (2007) consiste no Plano de Desenvolvimento Individual que “desenvolverem competências individuais, que o Colaborador não detém no nível de exigência correspondente ao perfil da sua função, ou da função que se prevê que venha a desempenhar no futuro próximo e que têm um horizonte temporal, em regra, de um ano” (p. 362). Quando a razão pela existência do *gap* consiste em falhas dos fatores pessoais, estes têm que ser trabalhados através de planos individuais de competências, que vão atuar sobre as competências que estejam em falta nas pessoas (Ceitil, 2016). Rebocho (2019) instrui que qualquer plano de desenvolvimento deve ser estruturado por forma a responder a 5 questões: (1) O QUE? - ou seja, que competência vai ser desenvolvida; (2) COMO? Que meios são necessários e vão ser utilizados para o efeito (formação, *coaching*, etc.); (3) QUEM? - identificar o responsável por que essa atividade aconteça; (4) QUANDO? - calendarização clara de quando a ação de formação ou desenvolvimento deve ter lugar, ou quando o seu impacto vai ser medido; (4) QUE RESULTADOS – Q que se espera atingir com

as ações propostas. Este plano de ação, de acordo com Rebocho (2019), é construído para o desenvolvimento de competências e conhecimentos a curto, médio ou longo prazo e deve ser elaborado visando atender tanto aos interesses da empresa, como também aos anseios profissionais e pessoais do colaborador, mas sempre dando prioridade às áreas de carência (gaps de competências) mais importantes.

Tendo em mãos a apuração dos *gap's* esta fase vai-se debruçar sobre como é que vamos retificar as diferenças registradas (Ceitil, 2016). Camara et al. (2007) defende que o plano de desenvolvimento não tem que consistir unicamente em ações de formação em sala. Rebocho (2019) apresenta oito diferentes metodologias de desenvolvimento de competências, ilustradas na figura 7.



Figura 7 - Metodologias de Desenvolvimento de Competências

Nota. Extraído de Rebocho (2019, p. 10)

A Formação Profissional é definida por Rebocho (2019) como “um processo de aquisição de conhecimentos, capacidades, práticas e competências ou adoção de atitudes e comportamentos, com vista ao desenvolvimento pessoal e organizacional”, a qual, segundo a autora, atua nas seguintes componentes: (1) Saber – “corresponde à aquisição de conhecimentos necessários para efetuar o trabalho (natureza – conhecimento; desenvolvimento pessoal)”; (2) Saber fazer – “visa a aquisição de aptidões e habilidades para execução das tarefas (natureza - técnica; desenvolvimento pessoal)”; (3) Saber ser – “tem por objetivo a alteração ao nível dos comportamentos, atitudes, comunicação e relacionamento interpessoal (natureza – comportamental; desenvolvimento pessoal)”. (4) Querer fazer - para que qualquer uma destas componentes se manifeste, é essencial a motivação (natureza – motivacional; desenvolvimento pessoal); (5) Poder fazer - ter os meios e recursos disponíveis. São diversos os tipos de formação que se podem executar em uma organização, segundo Rebocho (2019). A autora exemplifica a

formação técnica que se destina a melhorar os conhecimentos e aptidões técnicas dos colaboradores, assim como a formação no cargo (*on the job*) que, sobretudo, é útil em funções técnicas ou vendas, enquanto a formação para desenvolvimento de comportamentos desejáveis potencia o desenvolvimento de *soft skills*. A formação para desenvolvimento pessoal é dirigida ao indivíduo, baseia-se no princípio de que quanto mais desenvolvida for a pessoa melhor é o profissional e o apoio e ações de autodesenvolvimento podem ser incentivo para a frequência de cursos médios, superiores, programas de formação complementar etc. De acordo com Rebocho (2019) as formações podem ser internas ou externas, dependendo se são ministradas por recursos fornecidos pela própria Empresa ou se através de entidades externas e pode concretizar-se em diversos contextos: (1) Formação em Sala: realizada em sala de formação; (2) Formação *on the job*: Realizada no local de trabalho. Baseada em metodologias de explicação/demonstração e conseqüente imitação; (3) Formação outdoors: realizada em espaço aberto, envolvendo, normalmente, atividades em equipa; (4) Formação online: com recurso à internet ou intranet (e-learning). É um tipo de formação muito útil quando se pretende chegar a muitos colaboradores, dispersos por várias zonas geográficas; (5) Relacionamento um a um: caracteriza-se pelo acompanhamento individual, durante um determinado período.

A rotação funcional (Rebocho, 2019) ou rotação de postos de trabalho (Vézina et al., 1999, citado por Neiva, 2011, p. 5) “é um dispositivo organizacional onde o trabalhador muda de posto ciclicamente e num ritmo pré-estabelecido, renovando a polivalência dos trabalhadores e melhorando as suas competências”. A rotação funcional (Rebocho, 2019) ou reorganização do trabalho, como técnica de intervenção organizacional, focaliza-se na componente tecno estrutural da organização (Neiva, 2011).

O *coaching* consiste no processo, ajuda/accompanhamento associado à autoconsciência, autodescoberta que promove a reflexão e desafia a linha habitual de pensamento, de forma a desbloquear convicções limitativas, para estruturar pensamentos, criar planos de ação e aumentar o potencial para que o indivíduo atinja os seus objetivos (Rebocho, 2019).

De acordo com Rebocho (2019) são dois os tipos de Centros de Avaliação e Desenvolvimento de Competências: (a) *Assessment Centres*: “Trata-se de uma metodologia baseada num conjunto de exercícios construídos para avaliar as características pessoais dos colaboradores. Geralmente usa a técnica do role play, realizada em outdoor, apresentações realizadas pelos indivíduos a avaliar, complementados com entrevistas em grupo ou individuais”; (b) *Development Centres*: “São utilizados para permitir a aprendizagem e o desenvolvimento de competências dos colaboradores, culminando com um Plano de

Desenvolvimento Pessoal (PDP); Permite diagnosticar “forças” e “fraquezas” em termos de competências; Identificar os colaboradores com potencial para futuras promoções ou mudança de carreira profissional”.

Para Rebocho (2019) o Plano de Sucessão consiste preparação de um sucessor para a substituição planejada de colaboradores numa empresa sendo, normalmente, restrito a funções/cargos considerados estratégicos, de forma amenizar os “danos” de uma saída”.

O *Mentoring* consiste no suporte que um colaborador mais velho e mais experiente, geralmente de um cargo de gestão (mas não chefia direta do mentorado), o “mentor” dá a um colaborador com menor experiência o “*mentee*” para o ajudar a melhorar a sua performance profissional e pessoal (Rebocho, 2019).

De acordo com Jardim e Nascimento (2018) o termo *job shadowing* descreve, essencialmente, uma oportunidade de aproximação e familiarização com uma função que pressupõe o emparelhamento e acompanhamento direto de quem a exerce e a imersão contextual, ou seja, a presença nos espaços, momentos e situações reais da vida do colaborador. O autor menciona que o *job shadowing* também é utilizado para facilitar a integração de novos elementos nas equipas, ajudando-os a compreender os papéis que desempenharão. O *Job Shadowing*, para Paris e Manson (1995) citado por Jardim e Nascimento (2018, p. 81) é uma modalidade onde o um indivíduo aprende acompanhando, observando ou sombreando um profissional no seu dia-a-dia.

Para garantir que todas as avaliações, sendo da mesma chefia ou de diferentes chefias na empresa sigam os mesmos critérios de avaliação de forma justa e com o mesmo nível de rigor, reforçando a equidade e a credibilidade do sistema de gestão é realizado o processo de calibragem por parte da direção, podendo utilizar a metodologia da curva de distribuição de classificações (Camara, 2015). É de suma importância que este processo ocorra antes das entrevistas de avaliação (Camara, 2015). No primeiro momento a chefia avaliadora submete à direção as classificações e propostas para que esta possa avaliar a justiça das classificações propostas e questionar, caso necessário, segundo Camara (2015). Para o autor, caso seja necessária a revisão das classificações para restaurar a equidade da avaliação, pode-se realizar uma reunião com as chefias avaliadoras da mesma área funcional e recorrer a uma ordenação simples (ranking), onde será feita uma lista única de comparação entre os colaboradores e entre setores, diferenciando entre eles os maus, regulares e bons desempenhos. Quando se é necessária a realização de uma calibragem interdepartamental, o departamento de recursos humanos deve se responsabilizar pela recolha e análise prévia da informação e esta é

encaminhada à administração ou direção-geral, por ter uma visão global da organização, que deverá realizar o processo de calibragem, podendo convidar alguns diretores a reanalisar as suas propostas (Camara, 2015).

Tendo em vista as mais diversas metodologias de desenvolvimento de competências Camara et al. (2007) explica que a entrevista de avaliação tem como objetivo realizar: (1) uma análise acerca das áreas de oportunidade do colaborador, identificadas através da discussão sobre o seu desempenho; (2) a construção de um Plano de Desenvolvimento Individual para endereçar essas áreas de oportunidade, com atividades definidas e calendarizadas, para inclusão no plano de formação da empresa; expectativas de carreira do colaborador ou desejo de rotação de funções, sendo-lhe dada a informação disponível sobre essas possibilidades; (3) analisar o grau de satisfação do colaborador com o tipo de supervisão recebido e análise da forma a melhorar; discussão e acordo acerca do Plano de Ação para o próximo ciclo de desempenho, quando a entrevista combine ambas as vertentes (avaliação/fixação de objetivos); (4) debater quaisquer outros temas que o colaborador considere importantes.

Com o desenvolvimento de um Plano de Ação de forma conjunta o colaborador se compromete a cumprir os objetivos ali traçados, enquanto a organização se compromete a fornecer apoio e assistência para que este desenvolvimento seja possível (Camara, 2015). Entretanto o Plano de Desenvolvimento de Competências não pode ser entregue de forma crua, sem uma explicação e conversa pois “os resultados de uma avaliação deste tipo (...) podem ser muito traumatizantes e desmotivadores para os avaliados, que podem concluir que, perante o *feedback* recebido, não têm grande futuro naquela empresa” (Camara, 2015, p. 27). Por este motivo são 12 os passos para a condução de uma entrevista de avaliação (Camara, 2015): (1) Abertura: “cumprimentar o colaborador e explicar o objetivo da entrevista (v. supra), encorajando-o a expor com abertura e franqueza o que ocorreu bem ou mal no ano que se passou, nomeadamente no que se prende com o apoio recebido e o tipo de supervisão que teve, bem como o que poderá ser melhorado” (p. 94); (2) Pontos de convergência: “caso tenha havido autoavaliação, referir os objetivos em que há acordo das partes quanto aos resultados alcançados e a sua avaliação, os quais ficam, assim, fechados” (p. 94); (3) Pontos de divergência: “não tendo havido autoavaliação, ou no que respeita aos objetivos com cuja autoavaliação o avaliador não concorda, deve-se abordar os objetivos um por um, dando primeiro a palavra do colaborador para que exponha o que acha que conseguiu alcançar e porquê e que a cotação deve ter o objetivo e, após escutar o avaliado, a chefia avaliadora deve apresentar a sua opinião, sempre baseada em factos e dados concretos” (p. 94); (4) Decisão sobre a classificação:

“debatidas as divergências e se não for possível chegar a acordo, prevalece a opinião da chefia, que atribuirá a classificação ao objetivo” (p. 94); (5) Necessidade de desenvolvimento: “finalizada a análise do plano de ação, devem o avaliador e o avaliado discutir as necessidades de desenvolvimento do colaborador e a melhor forma de as satisfazer (formação, *coaching*, etc.)” (p. 94); (6) Expectativas de carreira: “o avaliado deve ser convidado a expor as suas aspirações e expectativas de carreira, colocando as perguntas que entender” (p. 94); (7) Supervisão recebida: “o colaborador deve ser ouvido acerca da forma como foi chefiado ao longo do ano e apontar formas de melhorar essa supervisão” (p. 94); (8) Classificação global do desempenho; “comunicar ao colaborador a sua classificação global de desempenho, que deve ter sido previamente calibrada com a dos restantes setores da mesma área funcional” (p. 94); (9) Comentários do avaliado: “perguntar ao avaliado se tem algum comentário a fazer à avaliação, indicando-lhe o local do relatório onde o poderá fazer por escrito” (p. 94); (10) Assinatura do relatório de avaliação: “assinar o relatório e pedir ao avaliado que também o faça” (p. 94), do qual o mesmo ficará com uma cópia onde poderá, eventualmente, redigir os pontos de discordância que pretende submeter à apreciação do superior hierárquico do avaliador; (11) Plano de Ação seguinte: “avaliar e acordar com o avaliado o Plano de Ação para o ano seguinte (quando isso tenha lugar na mesma entrevista)” (p. 94); (12) Fecho – “Agradecer ao avaliado a sua contribuição durante o ano transato e formular votos para que a mesma melhore no ano seguinte” (p. 94).

2.8.7 Avaliação do desenvolvimento (avaliação de nível 2)

Tendo passado um tempo considerável da primeira avaliação de nível 1 será feita uma segunda avaliação, a avaliação de nível 2, com o objetivo perceber até que ponto foi eficaz o plano de desenvolvimento de competências (Ceartil, 2016). Os instrumentos que serão utilizados nesta fase são os mesmos utilizados anteriormente na avaliação de nível 1, com a expectativa de encontrar resultados diferentes (Ceartil, 2016). A avaliação formal de desenvolvimento das competências deve ocorrer, ao final do ano, tendo o *feedback* e estabelecimentos dos objetivos no início do ano. Isso porque o “ciclo de desempenho de uma organização, das áreas funcionais e dos colaboradores desenvolvem-se em ciclos anuais, que correspondem ao ano económico da empresa” (Camara, 2015, p. 31). O autor separa este ciclo do desempenho em quatro componentes. O primeiro componente consiste na fixação dos objetivos que é feito no início do ciclo, para que todos os colaboradores estejam cientes do que é esperado deles e quais os

critérios de avaliação (Camara, 2015). Portanto o processo de avaliação e *feedback* pode se realizar entre outubro e janeiro do ano seguinte. Entretanto as datas que se realiza o processo de avaliação são flexíveis consoante a realidade de cada organização.

2.8.8 - Implantação do sistema de gestão de carreira e competências

Esta é a etapa mais decisiva do processo de desenvolvimento e implantação do sistema de gestão de carreira e competências e é realizada tomando os cuidados necessários para enfatizar as vantagens e lados positivos do programa e evitar que se crie a ideia de que objetiva a exigência de mais esforço e trabalho dos colaboradores e pôr à vista as insuficiências ou incapacidades profissionais que possam ter (Camara, 2015). O autor ressalta que é de suma importância evidenciar três aspectos do sistema que beneficiarão os colaboradores: (1) Saberem ao certo o que se espera deles e como vão ser medidos pelo trabalho realizado; (2) Seu envolvimento na definição dos Planos de Ação; (3) Possibilidade de desenvolvimento profissional por formações ou outras modalidades formativas. Por este motivo (Camara, 2015) apresenta um processo para a implantação do programa, envolvendo toda a empresa: Estratégia de comunicação; Formação de avaliados e avaliadores; Descritivos funcionais; Sistema de informação para gestão; Gradualismo na implantação.

Será necessária a criação de um Plano de Comunicação que, para ser eficaz, deve responder às seguintes perguntas, de acordo com (Camara, 2015): (1) Qual o objetivo da comunicação? - O objetivo da comunicação é apresentar as características do programa e as razões por que ele é necessário à empresa e aos colaboradores; (2) O que deve ser dito? - Para comunicar de forma eficaz, gerando resultados positivos ao programa Mohrman (1898) citado por Camara (2015, p. 114) sugere a abordagem das seguintes estratégias: Envolvimento de pessoas chave da equipe no projeto para minimizar riscos de rejeição, a partir da imagem positiva que estas trazem; Recompensa clara, voltando a comunicação para o esclarecimento de que o programa trata de vantagens aos colaboradores; Boa impressão inicial utilizando os fatores positivos; Credibilidade da palavra escrita através de manuais ou apostilas; Usar fontes credíveis como instituições renomadas, figuras de autoridade e influência, etc.; Princípio do reforço para garantir que a mensagem não se perca no tempo; (3) Quem deve intervir na comunicação? - A comunicação deve envolver toda a gestão de topo contando com a assessoria dos técnicos de RH, realizando uma apresentação feita pelo CEO a toda a população da empresa; sessões setoriais, facilitadas pelo diretor de RH; um *help desk* na DRH, disponível

para apoio e esclarecimento; (4) Quando se deve comunicar e usando que canais? - Para garantir a máxima credibilidade e importância do programa, este é comunicado, utilizando canais como um manual de avaliação, contendo as características e forma de utilização do SGD; um site na intranet com o detalhe do SGD; artigos na revista da empresa; *Briefing a opinion leaders* da empresa; (5) Qual é a população alvo? - A população alvo da comunicação consiste em toda a população da empresa; (6) Como medir os resultados da comunicação? - Para medir o resultado do processo comunicacional será realizado um inquérito de clima organizacional, pedindo a satisfação dos colaboradores.

Segundo (Camara, 2015) são dois os públicos e objetivos da formação: formação para avaliadores e formação e sensibilização de avaliados. (Camara, 2015) separa a formação dos avaliadores em três vertentes ou momentos distintos, podendo ou não ser aplicados em uma única formação, sendo elas (1) formação sobre a estrutura e a mecânica do SGD num período de quatro horas, (2) formação sobre a condução da reunião de fixação de objetivos e acompanhamento do colaborador ao longo do ano, a qual índice principalmente sobre competências interpessoais no relacionamento com o colaborador e (3) preparação e condução da avaliação final de desempenho, que pretende transmitir as melhores práticas relativas à avaliação final sendo estas duas últimas devendo durar quatro horas de formação e prevendo sessões de reforço (follow-up) além das formações quando perto do momento de avaliação final. O autor também apresenta os tópicos que devem ser abordados em cada ação de formação. Para a formação sobre a estrutura e a mecânica do SGD lista: (1) Apresentação global do sistema e seus suportes documentais ou eletrônicos; (2) Exercício prático de fixação de objetivos a um ou vários colaboradores, incluindo as regras para redação dos objetivos, as métricas mais adequadas, o peso de cada objetivo do grupo e data de conclusão; (3) Exercício prático de preenchimento de relatório de avaliação. Para a formação sobre a condução da reunião de fixação de objetivos e acompanhamento do colaborador ao longo do ano lista (1) Como negociar os objetivos e obter acerca das métricas fixadas; (2) Identificação e compromisso acerca dos meios de apoio necessários à viabilização dos objetivos; (3) Regras para fazer acompanhamento informal do colaborador e lhe dar *feedback* positivo e negativo; (4) Como conduzir as reuniões de avaliação intercalar ao longo do ano. Para a formação de preparação e condução da avaliação final de desempenho lista (1) Regras sobre o agendamento da entrevista de avaliação e sua duração; (2) Como preparar a entrevista de avaliação, recolhendo toda a informação relevante; (3) Convidar o colaborador a efetuar a sua autoavaliação, indicando-lhe os suportes documentais a utilizar e o prazo de entrega; (4) Utilizar

a autoavaliação como elemento de análise na ponderação dos resultados alcançados pelo colaborador; (5) Como estruturar a entrevista de avaliação; (6) Como conduzir a entrevista de avaliação; (7) Como lidar com eventuais discordâncias e conflitos no discurso da entrevista; (9) Como atribuir classificação global de desempenho. Já a formação e sensibilização de avaliados é mais leve, com carga horária de duas horas, contendo os seguintes tópicos instruídos por Camara (2015): (1) Uma explicação geral sobre os objetivos da introdução do SGD e as garantias que o mesmo dá aos colaboradores abrangidos; (2) Como são estabelecidos os objetivos e seus requisitos; (3) Os eventuais meios de apoio a negociar com a chefia; (4) O acompanhamento e *feedback* a receber da chefia ao longo do ano; (5) A autoavaliação do trabalho desenvolvido durante o ano; (6) A marcação da entrevista de avaliação e sua duração; (7) O conteúdo da entrevista de avaliação final e a classificação global de desempenho; A filosofia de melhoria contínua implícita no SGD; (8) A identificação de quem poderá esclarecer quaisquer dúvidas subsequentes da DRH; A entrega do manual do utilizador do SGD, com a estrutura do sistema e passos a dar durante o ciclo de desempenho. Para que os colaboradores possam ter conhecimento acerca do que é esperado de cada um, de forma individual, deverá neste momento ser entregue o descritivo funcional que contém as competências com seus níveis de exigência e os objetivos individuais e de equipa (Camara, 2015). É recomendável que a empresa possua um sistema informatizado onde o colaborador pode consultar o nível de atingimento atual dos seus objetivos, de forma individual através de uma página amigável na intranet da empresa, para que possa controlar o seu progresso e resultados (Camara, 2015). A implantação do programa e dos níveis de exigências das competências e dos objetivos é feita de maneira gradual e com moderação “para não criar a percepção de que o mesmo se destina a aumentar demasiadamente o esforço exigido aos colaboradores” (Camara, 2015, p. 120) pois, de acordo com o autor, pode descredibilizar o programa e criar a sensação de ameaça e de que consiste em um instrumento de punição. Portanto recomenda-se começar com níveis baixos de exigência e aumentar gradualmente, conforme os ciclos de desempenho.

3 METODOLOGIA

3.1 Participantes

A escolha da empresa alvo de estudo do Projeto Aplicado se deu pela quantidade significativa (99%) de MPE's no Brasil, segundo o Sebrae (2018). A empresa possui, no momento da pesquisa, 15 colaboradores sendo três analistas administrativas, seis desenvolvedores, dois consultores, um líder de equipe, um gestor e dois diretores. Se trata também de uma empresa familiar, também comum na cultura brasileira, onde, dados do IBGE e do SEBRAE revelados por Petroni (2018) mostram que 90% das empresas no Brasil ainda são familiares. Elas representam cerca de 65% do PIB e empregam 75% da força de trabalho do país. A empresa em questão foi fundada e é atualmente dirigida por um casal e tem seus filhos em treinamento para herdar os negócios da família. A filha mais velha se encontra a estudar gestão no exterior, não estando diretamente relacionada com as atividades laborais da empresa, mas com 10 anos de contribuição passados. Já o filho mais novo se encontra atualmente dentro do quadro da empresa, exercendo rotação funcional a fim de conhecer todas as áreas e atividades dela.

Foi utilizada para este projeto a amostragem não probabilística do tipo criterial (Coutinho, 2011) onde os participantes do estudo seguem o seguinte critério: ter relação de trabalho do tipo CLT com a empresa alvo durante todo o período do estudo. Devida a natureza do estudo sendo uma investigação-ação de empresa alvo na categoria EPP, a amostra se limita a 6 integrantes, em uma população de 9 colaboradores, sendo o número pequeno da amostra típico da abordagem qualitativa (Fortin, 2009). A caracterização da amostra deste estudo segue a metodologia utilizada por (Silva, 2019). Para preservar a privacidade dos integrantes do estudo estes serão chamados de A, D, E, G, H e L. O sujeito A é uma mulher licenciada na área de atuação, com 45 anos, com cerca de 2 anos de antiguidade na empresa possuindo ao final do estudo o cargo de supervisão. O sujeito D é um homem licenciado fora da área de atuação, com 37 anos, com cerca de 1 anos de antiguidade na empresa. O sujeito E é um homem licenciado na área de atuação, com 21 anos, com cerca de 2 anos de antiguidade na empresa. O sujeito G é um homem licenciado fora da área de atuação, com 38 anos, com cerca de 5 anos de antiguidade na empresa. O sujeito H é uma mulher licenciada na área de atuação, com 34 anos, com cerca de 2 anos de antiguidade na empresa. O sujeito L é um homem licenciado na área de atuação, com 28 anos, com cerca de 10 anos de antiguidade na empresa, possuindo ao final do estudo o cargo de coordenação. Os níveis de autonomia, desenvolvimento e satisfação dos

sócios-proprietários não serão medidos, mas seus comentários acerca do programa serão considerados em entrevista semiestruturada. Para preservar a privacidade dos integrantes do estudo estes serão chamados de O e P. O sujeito O é um homem licenciado em sua área de atuação, de 46 anos, fundador da empresa há 22 anos e o sujeito P, sua esposa, de 41 anos, é licenciada fora da sua área de atuação e possui 18 anos de antiguidade na empresa, assumindo o cargo de direção de um dos departamentos.

3.2 Delineamento

Tendo em vista o que se encontra na literatura acerca das empresas familiares a questão de partida para esta obra é: O sistema de avaliação de competências está diretamente relacionado com a autonomia, desempenho e satisfação de uma pequena empresa? Para isto vou desenvolvido o principal objetivo do presente projeto sendo implantar um sistema de avaliação de desempenho por competências para aumentar a autonomia, desempenho e satisfação laboral numa pequena empresa. Para alcançar este objetivo geral foram traçados três objetivos específicos: (1) Identificar média normal entre autonomia, desempenho e satisfação dos colaboradores; (2) Identificar média de autonomia, desempenho e satisfação após a implantação do projeto e (3) Identificar impacto do projeto nos níveis de autonomia, desempenho e satisfação.

Coutinho (2011) apresenta o modelo Investigação-Ação que realiza intervenções na prática das organizações com a intenção de causar melhoria sendo esta uma modalidade de planos de investigação pluri-metodológicos onde a condução do projeto é dada de forma espiral onde a cada ciclo são aperfeiçoados, de modo contínuo em um *mix* de ação (ou mudança) e investigação (ou compreensão) ao mesmo tempo. Neste contexto os estudos que precisam saber “como” ou “por que” programas funcionam (ou não), que os pesquisadores manipulam o comportamento direta, precisa e sistematicamente e que ocorrem com grupos sociais em que tratam “grupos inteiros” de pessoas de maneiras diferentes são denominados experimentos sociais (Yin, 2001), podendo o estudo se dar no trabalho, quando relacionados a comportamentos ou características dos grupos sociais (Fachin, 2017). Já os desenhos quase-experimentais não têm grupos de controlo para comparar as mudanças devidas ao tratamento (Fortin, 2009), se enquadrando melhor à natureza da presente pesquisa. Ainda nesta classificação, são os quase-experimentos com plano de tipo longitudinal os que procuram identificar mudanças ocorridas nos sujeitos em períodos variáveis no tempo (Coutinho, 2011),

exemplificando ainda que se pode haver “só grupo a ser observado antes e depois de receber o tratamento e depois disso”. Nesta situação, os métodos qualitativos e quantitativos podem se aplicar conjuntamente, nos proporcionando uma visão mais ampla da realidade, adotando, então, uma metodologia mista (Coutinho, 2011).

Portanto o presente estudo tem como objetivo implantar e saber como um programa de gestão do desempenho por competências impacta na autonomia, desempenho e satisfação de uma pequena empresa, para avaliar a relação entre os fatores, sendo esta uma Investigação-Ação que utiliza método quase-experimental de tipo longitudinal com análise quantitativa e qualitativa dos resultados. Desta forma, para análise quantitativa a variável independente do estudo corresponde ao ano e como variáveis dependentes consideramos a autonomia, satisfação e desempenho. Assim como realizado em Silva (2019) o desenvolvimento do projeto de pesquisa em foi dividido em três fases: Diagnóstico, Intervenção e Avaliação.

N	TEMA	TEORIA/MODELO	MÉTODO/ATIVIDADE
DIAGNÓSTICO	Autonomia	JDS	Questionário
	Satisfação	Teoria de Maslow Fatores de Herzberg	Questionário
	Desempenho	Camara, 2015 Ceitil, 2016	Questionário
INTERVENÇÃO	Implantação de práticas de Gestão de Recursos Humanos	Camara, 2015 Ceitil, 2016	Experimento
AVALIAÇÃO	Autonomia	JDS	Questionário
	Satisfação	Teoria de Maslow Fatores de Herzberg	Questionário
	Desempenho	Camara, 2015 Ceitil, 2016	Questionário

Tabela 2 - Cronograma de realização do projeto

Nota. Elaboração própria de Laís Vilaronga

3.3 Instrumento

Serão utilizados para este projeto quatro instrumentos centrais:

- Questionário de Levantamento Inicial – Anexo 1;
- Questionário de Avaliação de Desempenho – Anexo 6;
- Guião de Entrevista Qualitativa – Anexo 20.

Na fase da execução do estudo piloto ou pré-teste são fornecidos valiosos subsídios, sendo determinadas as magnitudes de certas variáveis significativas (Fachin, 2017). Coutinho (2011) orienta para estudos de plano experimental, com foco da investigação nas relações

causais, ter o tipo de dados sendo pontuações ou medições como fonte de dados os próprios participantes, tendo os dados recolhidos em forma de testes ou medições utilizando ferramentas como testes ou escalas. Para o plano qualitativo a autora ainda indica a utilização de questionários com perguntas de tipo "aberto" que originam dados textuais, obtendo ainda informações qualitativas a partir de entrevistas que podem ser levadas a cabo por uma pessoa que pode (ou não) ser o investigador. Levando isto em consideração utilizou-se o Questionário de Levantamento Inicial (Anexo 1) estruturado com perguntas fechadas, a cunho de pesquisa quantitativa para descobrir a relação de causa-efeito, utilizando como sessão um e dois a versão portuguesa do JDS (Almeida et al., 2014), sessão três e quatro questões desenvolvidas com base nas teorias "Hierarquia das Necessidades" e "Teoria dos Dois fatores" alternando entre questões fechadas e abertas, para análise qualitativa. Os instrumentos nesta etapa têm o objetivo de levantar informações acerca da autonomia e satisfação.

Na fase da intervenção o desempenho dos colaboradores será medido através da modalidade Avaliação Bilateral de Desempenho, justificável pelo menor impacto na cultura autoritária de gestão, característica da empresa familiar e sua simplicidade de implantação. A coleta de dados para a avaliação de desempenho foi feita através do Questionário de Avaliação de Desempenho (Anexo 6) que utiliza Escalas ancoradas em comportamentos (BARS) que consiste maioritariamente em questões redigitas em comportamentos, onde o avaliador opta pelo seu nível de concordância em uma escala de 1 a 5 onde 1 significa "nunca apresenta" e 5 significa "sempre apresenta". Cada função contém um número diferente de questões, a depender das competências e comportamentos de cada uma. Neste instrumento o avaliador inicia o questionário identificando-se e identificando o avaliado.

Na fase de avaliação são utilizados novamente Questionário de Levantamento Inicial (Anexo 1) com o objetivo de coletar dados para realizar um estudo comparativo e verificando a sua efetividade pela reavaliação dos níveis de autonomia, satisfação e desempenho, a cunho de pesquisa quantitativa. Nesta fase também é utilizada, a cunho qualitativo, entrevistas semiestruturadas com os colaboradores a fim de descrever, interpretar e compreender os fenómenos, identificando a reação dos colaboradores em relação ao projeto. Para a efetuação destas entrevistas será utilizado o Guião da Entrevista Qualitativa (Anexo 20), sendo estas realizadas mediante autorização do participante.

4 INTERVENÇÃO

Na intervenção realiza-se a implantação do projeto segundo as práticas de avaliação de desempenho por competências. O processo de implantação será adaptado da metodologia CEGOC apresentada por Ceitil (2016), processo e etapas essenciais apresentadas por (Camara, 2015) e (Camara et al., 2007) descritas na literatura. A gestão do desempenho e das competências são práticas que se encontram caminhando juntas e possuem processos de implantação que convergem em várias etapas. Como refere a literatura é no momento da Avaliação de Desempenho que se identificam os *gaps* de desenvolvimento das competências e se constrói o plano de ação para retificá-las. É também neste momento em que se é feita a gestão da carreira, que utiliza do instrumento da Avaliação de Desempenho para medir o resultado, desempenho e avaliar o merecimento do colaborador em entrar no processo de progressão ou promoção de carreira. Desta forma podemos verificar a perfeita combinação entre as metodologias de implantação propostas por Ceitil (2016) e Camara (2015), com a exceção de duas etapas apresentadas por (Camara, 2015) que se mostram inviáveis à realidade de uma pequena empresa familiar por se tratar da contratação de consultoras externas para a realização de um serviço à parte da literatura. Toda a elaboração técnica e prática dos materiais utilizados na empresa será desenvolvida pela própria empresa, com a orientação teórica deste estudo, não tendo interferência em relação ao “o que” será feito, mas ao “como” será feito. Desta forma, para adquirir informações relevantes para a implantação a coleta de dados será realizada por questionários estruturados com perguntas abertas e fechadas.

O projeto de intervenção seguirá as etapas previstas na figura 8.

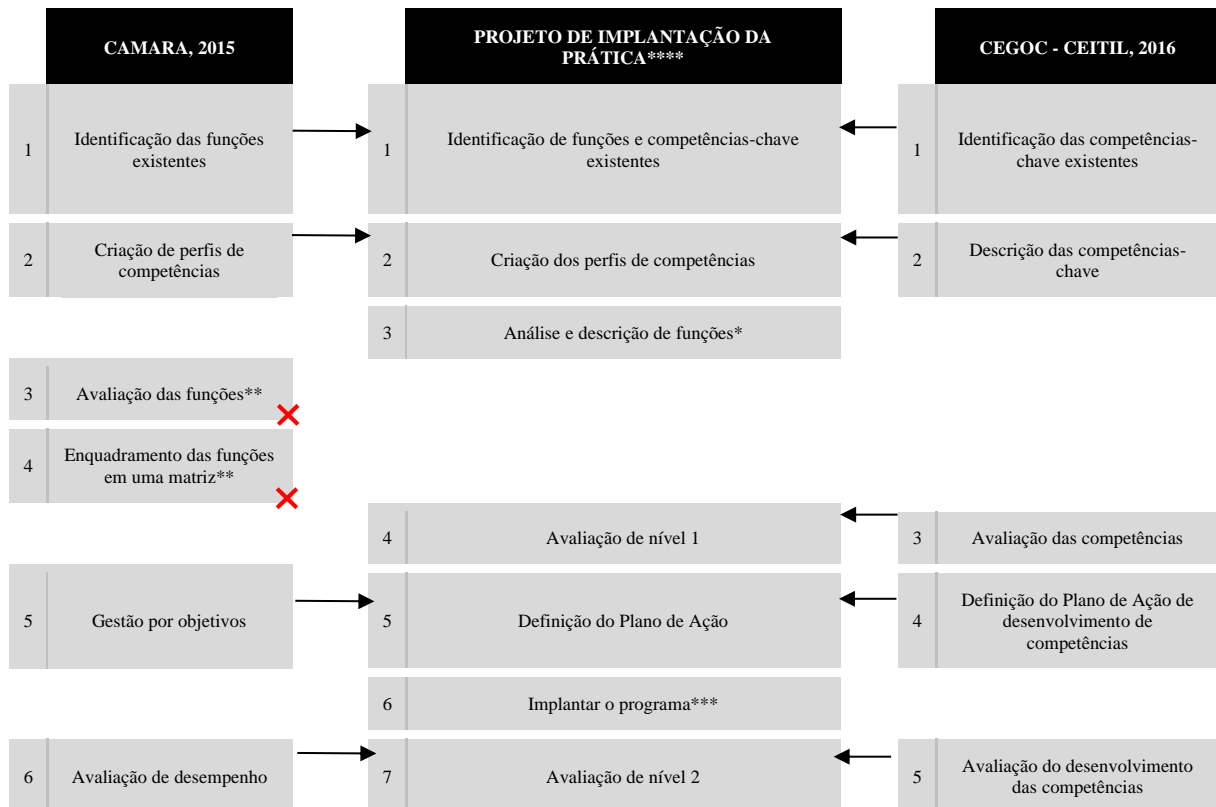


Figura 8 - Processo de implantação da prática de GRH

Nota. * Etapa apresentada de forma indireta por Camara et al. (2007) em sua literatura. ** Etapas desconsideradas do projeto devido à natureza dependente de entidades externas, não competentes ao presente estudo. *** Etapa apresentada de forma indireta por Camara (2015) em sua literatura. **** Adaptado de Camara (2015), Ceitil (2016) e Camara et al. (2007)

Tendo em vista as fases e etapas do processo de implantação da prática escolhida o calendário de execução do estudo segue como a figura 9.

De forma a maximizar a qualidade científica da análise qualitativa, alertada por Coutinho (2011) todos os comentários realizados via questionário por questões abertas e entrevistas foram analisados utilizando (1) codificação, buscando padrões de pensamento ou comportamento, palavras, frases, ou seja, regularidades nos dados que justifiquem uma categorização; (2) análise de conteúdo para identificar e quantificar a ocorrência de palavras/frases/temas considerados "chave" que possibilitassem a comparação posterior; (3) a triangulação, combinando diferentes fontes de recolha de dados (questionário com perguntas abertas, fechadas e entrevista).

FASE	ETAPA		DATA
1	1	Diagnóstico	10/2020
2	2	Identificação de funções e competências-chave existentes	10/2020
	3	Criação dos perfis de competências	10/2020
	4	Análise e descrição de funções	11/2020
	5	Avaliação de nível 1	12/2020
	6	Definição do Plano de Ação	12/2020
	7	Implantar o programa	01/2021
	8	Avaliação de nível 2	04/2021
3	9	Avaliação	05/2021

Figura 9 - Cronograma de implantação da prática de GRH

Nota. Elaboração própria de Laís Vilaronga

Procuramos utilizar para assegurar ao mesmo tempo a fiabilidade e a validade dos processos de recolha de dados, segundo Coutinho (2011), as seguintes estratégias de verificação: “(1) Coerência metodológica; (2) Adequação da amostragem teórica; (3) Processo interativo na recolha e análise de dados; (4) Pensar de forma teórica (5) Desenvolvimento da teoria” (p. 209).

4.1 Empresa e equipa de trabalho em estudo

A empresa alvo do estudo é uma organização produtora de tecnologia, 100% brasileira, com 9 colaboradores, especializada no desenvolvimento de soluções de negócios. Desde 1999, compartilha soluções inteligentes com parceiros e clientes que utilizam ferramentas eletrônicas com o objetivo de estreitar relacionamentos pela internet.

A empresa entende que uma metodologia eficaz é capaz de transformar os ambientes corporativos e mover equipas a melhores resultados, por isso, dispõe de ferramentas integradas em um processo completo. É uma empresa pronta para sugerir, acompanhar e executar atividades que possam potencializar os objetivos de seus clientes.

Possui como missão criar soluções que contribuam efetivamente com a melhoria do processo de gestão do relacionamento com o cliente; gerar um ambiente mais eficiente, melhorar o desempenho das organizações e produzir mais resultados; O primeiro cliente da empresa é a própria empresa. A visão da empresa consiste em ser uma companhia completamente capaz de atuar no mercado corporativo entregando soluções que potencializam

as organizações e geram resultados para todos os interessados pela nossa atividade. Para concretizar a missão, a empresa toma os seguintes valores:

- ÉTICA – Ter ética e responsabilidade ao oferecer ou implantar soluções que atendam às necessidades da sociedade;
- RESPEITO – Respeitar a criatividade e desejo humano, observando nossa responsabilidade na condução de cada projeto;
- DEDICAÇÃO – Realizar nossos serviços com eficácia e eficiência, buscando sempre a excelência.

Levando em consideração a missão, visão e valores da empresa e todas as suas práticas de gestão de recursos humanos, que serão mencionadas mais a frente, há uma informação de suma importância que influencia os dados oficiais explícitos pela empresa: é uma empresa familiar.

4.1.1 Práticas de gestão de recursos humanos existentes

A empresa estudada se encontra na classificação de EPP – Empresa de Pequeno Porte no Brasil. Possui, de forma tímida e incompleta, sua política de aprendizagem organizacional. O CEO, responsável pelo desenvolvimento das práticas de Recursos Humanos, é formado em Gestão pela Universidade de São Paulo, tendo introduzido na empresa conceitos básicos e essenciais de Gestão de Pessoas aprendida em sua licenciatura e com auxílio terceirizado de contabilidade e advocacia.

Questões relacionadas a Gestão de Recursos Humanos nunca foram uma vontade ou preocupação para o empreendedor, limitando as práticas às exigidas por lei pela constituição brasileira como, por exemplo, benefícios de alimentação, transporte, férias, sendo informadas de forma burocrática. As práticas se resumem às burocracias de processo seletivo, processamento salarial e benefícios e de desligamento.

A empresa possui um documento interno que consiste na sua apresentação institucional, cultura, normas e regulamentos internos. Cada colaborador recebe um exemplar deste manual e declarando, por escrito, tê-lo recebido, lido e estar de acordo com todos os seus preceitos. Os casos omissos ou não previstos são resolvidos pela empresa, à luz da CLT (Consolidação das Leis de Trabalho do Brasil) e legislação complementar pertinente. O documento pode ser atualizado anualmente ou substituído por outro, sempre que a empresa julgar necessário e em consequência de alteração na legislação social. Ao receber alterações, os colaboradores

presentes na organização recebem um comunicado, tendo a obrigação de assinar o recebimento do documento. Através da ferramenta SUGESTÃO, no sistema da empresa, o colaborador pode contribuir e registrar as suas sugestões e opiniões para este documento e para a própria organização. A mensagem, é analisada com todo o detalhe e cuidado pela direção da empresa.

O manual do colaborador faz parte integrante do contrato individual de trabalho dos colaboradores. As normas e preceitos nele contidos aplicam-se a todos os colaboradores, complementando os princípios gerais de direitos e deveres contidos na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). O documento apresenta a cultura organizacional, os direitos, deveres e responsabilidades enquanto colaborador. A obrigatoriedade de cumprimento das normas e gozo dos benefícios perdura o tempo de duração do contrato de trabalho, sendo assim, o colaborador que assinar o seu termo de ciência, não poderá alegar seu desconhecimento.

Em se tratando de Desenvolvimento de Capital Humano podemos encontrar estrutura insuficiente para a execução da prática.

Os instrumentos existentes que possam contribuir com o Desenvolvimento do Capital Humano na empresa são: Manual do departamento (*pdf*); Matriz de Qualificação (*excel*) e Formação da equipe (*excel*). Não todas os cargos da empresa possuem tais documentos. A empresa conta com 8 cargos, sendo eles o de Desenvolvedor *Back-End*, Desenvolvedor *Front-End*, Consultor, Gerente, Analista Administrativo, Líder, Direção-Geral e Direção Administrativa. Apenas os cargos Desenvolvedor *Back-end* e Analista Administrativo (de forma parcial) possuem tais instrumentos mencionados anteriormente.

A empresa valoriza a transferência do conhecimento tácito para conhecimento explícito através de manuais escritos pelos próprios técnicos da operação. Estes manuais, quando não reunidos pelo departamento de Recursos Humanos, são guardados em locais separados (a depender dos acessos de cada colaborador à rede interna da organização). Entretanto não há uma equipe (tampouco uma pessoa) responsável por estes registros, sendo eles feitos nos momentos disponíveis dos técnicos, o que se revela ser uma raridade com o tempo.

Existem dois treinamentos previstos para serem realizados aos colaboradores em sua vida profissional na empresa. Após a contratação se é realizado o treinamento de integração ao colaborador. Este consiste em instruir o novo integrante da equipe em relação a descrição da empresa, missão, visão, valores, histórias, direitos e deveres do colaborador enquanto contratado. Atualmente este treinamento é realizado através de um curso online disponível na plataforma da empresa. Após este momento se é realizado o treinamento operacional de integração. Para este a equipe de RH direciona os novos colaboradores à sua respectiva equipe e

esta, por sua vez, decide quem irá instruir o novo integrante com base na disponibilidade de cada um no momento do direcionamento.

As práticas de Gestão de Carreiras foram iniciadas pelo CEO, mas descontinuados por falta de equipe responsável pela atividade. Na situação inicial da empresa podemos verificar a inexistência de plano de carreira para todos os cargos, inexistência da identificação de competências técnicas e comportamentais transversais ou específicas e a inexistência de um profissional responsável pela carreira e desenvolvimento profissional dos membros da equipe.

O sistema de promoção e desenvolvimento de carreira baseia-se, de forma formal, pelo tempo de casa e responsabilidades adquiridas por cada colaborador.

As características de uma empresa famílias levantadas pelo Sebrae (2018) se, mencionadas anteriormente são perfeitamente visíveis na empresa e impactam fortemente a Gestão das Carreiras da empresa. Cargos de gerência e supervisão são comumente atribuídos aos contatos mais próximos e de confiança do CEO, não reservadamente pessoas capacitadas previamente escolhidas de acordo com as competências técnicas e comportamentais requeridas para o cargo em questão, comprometendo toda a operação. Voltando ao assunto sobre o sistema de promoção e desenvolvimento de carreira este é difícil de se identificar a todos os colaboradores da empresa e o desenvolvimento profissional se resume a ler procedimentos operacionais padrão no dia a dia da operação para resolver “incêndios” diários.

4.1.2 Sistema de auditoria de recursos humanos

A empresa possui um sistema ERP de gestão integrando todos os departamentos em um único software. Existem 4 indicadores relevantes para o estudo, gerados pelo software interno:

- Satisfação por cliente
- Meta vs fechado
- *Followup* por dia
- Oferta por profissional.

Na figura a seguir é possível verificar a disposição das informações no *Dashboard* do sistema de gestão para os gerentes.

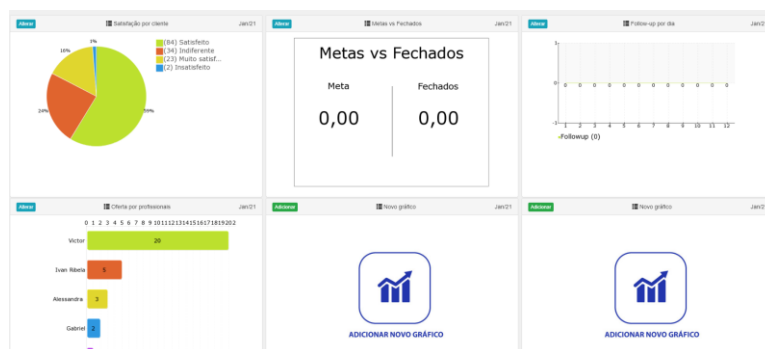


Figura 10 - Dashboard do sistema de gestão da empresa

Nota. Retirado da intranet da empresa

O indicador de Satisfação por Cliente tem por objetivo verificar o nível de satisfação dos clientes, sendo este medido pelos consultores ao final de um processo de implantação do produto ou de forma periódica aos clientes de utilização contínua. O indicador de Meta vs Fechado tem por objetivo os objetivos de vendas delimitados para o período, contrastados pela quantia real faturada por novos contratos do mesmo período. O indicador de Follow-up por dia tem por objetivo verificar a quantidade vezes que a equipe comercial entra em contato com *prospects*, a fim de executar uma tentativa de venda. O indicador de Oferta por profissional tem por objetivo verificar a quantidade de OSs que cada profissional concluiu durante o período. As OSs neste painel podem ser provenientes de processos, projetos, rotinas ou urgências. Contam-se o cliente interno e os externos.

4.1.3 Desafios identificados

Relembrando os dados fornecidos pelo IBGE e SEBRAE citados por Petroni (2018, p. 1) de que a cada 100 empresas desse tipo 70% não passam pela geração do fundador e apenas 5% conseguem chegar à terceira geração. Isto é devido aos pontos fracos identificados também pelo Sebrae (2019) sebe, após uma análise interna, pela concentração do conhecimento no CEO e nas pessoas em seu cargo de confiança.

Metade da geração seguinte ao fundador (a filha mais velha) não possui interesse em continuar os negócios da família como proprietária, sócias ou herdeira. A outra metade (filho mais novo) não possui idade ainda para tomar tal decisão. Este fato põe em risco o crescimento e perpetuação da empresa, visto que o conhecimento técnico e de negócio com facilidade se limita aos integrantes da família e seu círculo de confiança.

Outro impacto da realidade já identificada da empresa é na rotatividade dos

colaboradores. Ao solicitar desligamento da empresa este leva consigo conhecimento técnico e de negócio que muitas vezes são perdidos pois não são registrados, causando extremo caos e desespero na equipe e, em poucas vezes, ao CEO nos primeiros meses após sua saída.

A família proprietária da empresa se encontra cada vez mais distante da linha de operação, dado o envelhecimento dos sócios-proprietários, a baixa idade média da classe de profissionais necessária para a execução dos serviços e a compra de novas empresas, que redirecionam a atenção dos diretores. Esta situação leva a uma sensação de “abandono” por parte dos colaboradores, dificuldade na gestão de conflitos, problemas para delegar atividades, riscos de segurança e quebra do contrato psicológico, resultando em alta rotatividade.

Para tornar a empresa autônoma a crescer sem a dependência dos membros da família, círculo de confiança ou do CEO é necessário transformar a empresa em uma empresa que aprende sozinha, com os menores custos possíveis, por se tratar de uma EPP – Empresa de Pequeno Porte. Para isto a empresa carece de colaboradores com maior nível de autonomia, desempenho e satisfação, originando a motivação do presente estudo.

4.2 Diagnóstico

Foi entregue no mês de outubro de 2020 a pesquisa JDS junto com uma pesquisa de satisfação interna que juntos formam o Questionário de Levantamento Inicial (Anexo 1). Esta pesquisa foi realizada em papel, tendo os colaboradores preenchido a pesquisa, entregue em mãos ao RH e este os escaneou e submeteu à nossa equipe por e-mail.

4.3 Projeto de Intervenção

O Projeto foi implantado à distância. A coordenação do estudo foi feita a partir de Portugal, via Zoom, WhatsApp e e-mail tendo como ponte de contato uma colaboradora responsável pelo RH na empresa. Durante o período da implantação do programa mantivemos reuniões semanais para atualizar o status do projeto e definirmos os próximos passos, de acordo com o projeto.

4.3.1 Identificação de funções e competências-chave existentes

Foi realizada uma entrevista de Briefing (Anexo 2) com o Diretor Geral, do qual orientou que todos os processos existentes, atividades e etapas de produção estavam disponíveis de forma automatizada no sistema. Foram levantados os nomes das funções registradas na CLT

para que pudéssemos utilizá-las nos nomes das funções que seriam apresentadas durante o programa. Entretanto, no momento do cruzamento entre as funções CLT existentes e o organograma da empresa, notou-se que uma mesma pessoa ocupava várias funções, na preconcepção da direção. Por este motivo o organograma precisou sofrer atualização para, então, ser fornecido pela empresa ao projeto.

Durante esta etapa, na entrevista de Briefing com a direção e, no decorrer deste mês, perante os questionamentos e objeções da direção percebeu-se a falta de conhecimento em Gestão de Recursos Humanos a nível de compreender as atividades realizadas no projeto. Por exemplo, a diferenciação entre competências, atividades e funções, o que causou grandes dúvidas na direção. Para superar este desafio foi necessária uma breve explicação aos conceitos de GRH e orientação quanto às etapas de execução. Neste momento o voto de confiança da Direção à nossa equipe foi essencial.

Aos colaboradores foi entregue o Questionário de Levantamento de Atividades (Anexo 3), como questionário impresso para preenchimento à mão. Todos os colaboradores preencheram o questionário e entregaram em mãos ao RH que novamente os escaneou e os enviou à nossa equipe.

Após o recebimento dos Questionários de Levantamento de Atividades foram realizadas entrevistas com os técnicos para confirmar as informações presentes em cada um dos campos e captar quaisquer detalhes que tenham sido esquecidos. Esta atividade só foi possível devido à grande experiência dentro da organização vinda de um membro da nossa equipe, que esteve em rotação funcional na empresa durante 10 anos, a permitindo ter uma grande ideia do que todos lá fazem.

Neste primeiro momento foi percebida uma grande necessidade de que a organização tenha seus processos bem definidos e normatizados para que possam ser perfeitamente identificados e utilizados como fontes de informação para iniciar um processo de Avaliação de Desempenho. Foram utilizados conhecimentos de licenciatura em Administração da parte da nossa equipe juntamente ao Diretor Geral (também administrador) para elaborar o organograma e para acertar algumas outras pontas soltas.

Percebeu-se também a necessidade de uma etapa anterior à todas as etapas do projeto: *pitch* de venda. Não foi prevista uma apresentação formal do projeto, exibindo todas as suas etapas, benefícios, riscos, e especificidades, em forma de *pitch* de vendas para os outros sócios da organização. Este projeto, sem esta etapa, foi possível por motivo de confiança mútua entre os sócios e a nossa equipe, revelando ser um fator essencial em organizações familiares.

4.3.2 Criação dos perfis de competências

Com base no Briefing (Anexo 2), nos Questionários de Levantamento de Atividades (Anexo 3), entrevistas utilizando os mesmos questionários já preenchidos e materiais internos fornecidos pela empresa como manuais do programa de normatização, fluxograma dos processos, organograma, lista de colaboradores, e acesso completo à intranet foram identificadas 20 competências-chave para a operação da empresa no momento da implantação do projeto, sendo 5 transversais e 15 específicas das funções de liderança ou de especialistas. São as competências: (1) Adaptabilidade, (2) Análise de sistemas, (3) Análise do provedor, (4) Autonomia, (5) Comunicação, (6), disciplina, (7) desenvolvimento *back-end*, (8) desenvolvimento *front-end*, (9) Experiência e Prática em finanças, (10) experiência e prática em questões jurídicas, (11) experiência e prática em Recursos Humanos, (12) Formação e Desenvolvimento, (13) Gestão do Relacionamento com o Cliente, (14) Gestão do Trabalho, (15) Liderança, (16) Mentoria, (17) Persuasão, (18) Pesquisa e Análise, (19) Secretaria e (20) trabalho em Equipe.

Para o desenvolvimento do conteúdo da competência técnica foram identificadas as atividades ou resultados finais que cada profissional deve entregar, consoante ao nível de senioridade e à complexidade da atividade. Estas atividades foram divididas em 5 níveis de proficiência e cada atividade, responsabilidade ou resultado final esperado foi escrito em formato de comportamento de excelência, por exemplo, a atividade “atualizar versão de sistemas” foi descrito na competência “Análise de Sistemas” no nível 3 de proficiência como “Guia atualização de versão de forma segura” podendo ser mal avaliado em caso onde o profissional não segue as normas de segurança, ou quando deixa de atualizar as versões na data prevista. Outro exemplo pode ser encontrado na responsabilidade de enviar boletos. Esta foi incluída na competência “Experiência e Prática em finanças” no nível 3 de proficiência como “Envia boletos aos respectivos clientes de forma assertiva”, podendo ser mal avaliado em casos em que o profissional os envia com valor errado, ao cliente errado, fora da data, com os descritivos errados, etc.

Foram identificadas, para cada competência, métodos de desenvolvimento possíveis para auxiliar na elaboração do PDI, sendo estas alternando entre formação, *coaching*, *shadowing*, mentoria ou dinâmica de grupo. Com o mesmo intuito foi elaborado também, com o auxílio dos técnicos sênior da equipe, propostas de uma formação para cada comportamento

observável ou para um grupo de comportamentos.

O desenvolvimento do conteúdo das competências foi executado utilizando o material fornecido pela organização e verificado, corrigido e validado por cada técnico sênior da equipe, para garantir o máximo de veracidade do material.

A junção de todas as competências transversais, específicas originou o Portfólio de Competências (Anexo 4) da organização que, logo, foi validado e aprovado pelo Diretor.

Esta etapa revelou-se desafiadora em alguns pontos. Primeiramente a cultura da organização dificultava agendamento prévio de reuniões com os colaboradores, para validar o material desenvolvido no projeto. Isto é visível nos hábitos dos colaboradores em não utilizar sistemas de agenda para marcação, dependendo da memória para lembrar dos compromissos, causando constantes cancelamentos no momento agendado porque por motivo de esquecimento e presença já em outro compromisso. Este cenário é constantemente alimentado pela direção, que não agenda previamente as reuniões de equipa e, quando as faz, atrasa de 1 a 2 horas, ou guiam reuniões ultrapassando o horário estabelecido ou, simplesmente, chegando sem aviso prévio para fazer reuniões de grupo, interrompendo todo e qualquer trabalho que a equipa esteja a fazer. Este cenário dificultou extremamente o contato com os colaboradores da organização durante esta etapa e todo o projeto. Gestão de Tempo é uma competência extremamente importante para as organizações, mas a cultura desta organização, devido ao dinamismo do mercado e dos diretores torna esta competência “malvista”, atrapalhando e contaminando o clima organizacional. Portanto, não foi incluída ou mencionada em nenhuma das competências comportamentais ou transversais, mas sim a adaptabilidade e flexibilidade.

4.3.3 Análise e descrição de funções

Na etapa da Análise e descrição das funções foram novamente analisados os materiais fornecidos pela organização e, portanto, mapeadas 6 funções: (1) Analista Administrativo, (2) Consultor, (3) Desenvolvedor *back-end*, (4) Desenvolvedor *front-end*, (5) Líder e (6) Gerente. Cada função especialista possui 4 perfis: perfil júnior, perfil pleno, perfil sênior e perfil pesquisador. As funções de gestão não possuem carreira com perfil funcional diferente.

Após este mapeamento foi elaborado estrategicamente junto à direção um quadro de Competências por Função, onde são relacionadas todas as competências da organização, as funções (divididas por carreiras júnior, pleno e sênior) e, em seu cruzamento, o nível de proficiência exigido daquela função naquela posição da carreira. Este quadro foi incluído no início do Portfólio de Competências, antecedendo as competências.

Com todas as informações preparadas foram listadas, para cada função, todas as tarefas necessárias de cada. Estas tarefas foram ordenadas e classificadas uma percentagem de impacto sobre o resultado, para que se pudessem ser encontrados os fatores críticos de sucesso de cada função. As classificações pré-preparadas foram verificadas, corrigidas e aprovadas pela liderança e direção geral.

Tendo definidas os 18 perfis funcionais e as competências exigidas de cada função, foi desenvolvido o Perfil da Função (Anexo 5) padrão para cada um. O Perfil funcional foi produzido com o intuito de ser um documento utilizado no PAIO e em razão de promoções ou progressões de carreira. Por este motivo o Perfil da Função se inicia com uma mensagem de boas-vindas à equipe, seguido de informações formais da função e a devida descrição da função. Em seguida é informada a missão da função e as tarefas na página “O QUE VOCÊ IRÁ FAZER”. As tarefas estão ordenadas mediante os fatores críticos de sucesso de cada função, de maior importância para menor importância. Após são apresentadas todas as competências exigidas da função, com suas descrições e comportamentos observáveis.

O antigo sistema de Gestão de Carreiras era baseado no esquema de faixas do karatê, contendo a faixa branca, amarela, vermelha, marrom e preta, a depender da experiência do profissional na organização. Entretanto, no momento do levantamento identificou-se que apenas 1 das 6 funções mapeadas tinham o sistema completo de faixas, a funcionar, enquanto todos os outros estavam à espera de que alguém elaborasse as outras faixas para poder medir o desenvolvimento das suas carreiras. Foi referenciado e solicitado o sistema de faixas durante todo o processo de desenvolvimento do projeto. Portanto, este foi combinado com o presente projeto. Para isso relacionou-se cada faixa com um nível de proficiência. A soma de todos os comportamentos de todas as competências exigidos pela função, presentes no nível 1 de proficiência foram relacionados à faixa branca. Comportamentos de nível 2 à faixa amarela. Nível 3 à faixa vermelha. Nível 4 à faixa marrom e, por fim, nível 5 à faixa preta. Esta combinação foi apresentada no item “SUAS FAIXAS” no Perfil da Função.

Os critérios de avaliação das competências e dos objetivos de negócios foram apresentados no item “COMO AVALIAMOS O TRABALHO” do Perfil da Função. O quadro foi elaborado juntamente à direção e a Gestão, considerando como mais importantes os fatores críticos de sucesso da função e utilizando a média ponderada entre as competências exigidas, competências específicas e transversais, cada competência e cada nível de proficiência, a depender do que é exigido daquele perfil funcional, de forma geral. O método de avaliação, ilustrado na figura 11, segue a mesma lógica para todos os colaboradores.

A nota final é calculada com 50% referente às competências exigidas e 50% referente aos objetivos quantitativos. A nota das competências exigidas são divididas entre as funções específicas, funções de liderança, híbridas e transversais (as percentagens variam de função para função), sendo que a existência das competências híbridas e de liderança são, também, dependentes da natureza da função. Cada uma das competências possui um peso, a depender dos fatores críticos de cada função e do nível da carreira de cada colaborador. Os níveis (1 a 5) compreendem os níveis de proficiência exigidos de cada função, sendo o peso dividido igualmente entre os níveis exigidos e peso 0% para os níveis não exigidos. Já os objetivos quantitativos são igualmente separados entre 70% de sua nota para os objetivos individuais e 30% para os objetivos de equipa. Dentro dos objetivos estão presentes os indicadores de resultados que a organização tem tecnologia para medir. Cada indicador possui um peso a depender dos fatores de sucesso da função. Índices importantes, mas não mensuráveis pela empresa não foram utilizados no primeiro momento, mas sugerido à empresa a sua medição em gráficos para viabilizar o controle.

Por fim, são apresentadas as opções de carreira que cada colaborador pode optar por seguir, juntamente da explicação de cada fase da carreira Y, definida estrategicamente junto da direção, após constantes pedidos da equipe por ser um modelo “popular” entre as empresas de Tecnologia.

Após o desenho de todos os possíveis perfis funcionais, foi atribuído um perfil para cada colaborador presente na organização, preenchendo as lacunas do Perfil da Função com o respectivo nome do colaborador.

COMPETÊNCIAS EXIGIDAS						PESO	
						50%	
Competência	Peso da competência	1	2	3	4	5	
ESPECÍFICAS DA FUNÇÃO						PESO: 50%	
CRM	60%	33%	33%	33%	0%	0%	
Análise de Sistemas	40%	0%	0%	33%	33%	33%	
DE LIDERANÇA						PESO: 30%	
Formação e Desenvolvimento	50%	33%	33%	33%	0%	0%	
Persuasão	50%	20%	20%	20%	20%	20%	
TRANSVERSAIS						PESO: 20%	
Adaptabilidade	20%	33%	33%	33%	0%	0%	
Autonomia	20%	25%	25%	25%	25%	0%	
Comunicação	25%	20%	20%	20%	20%	20%	
Disciplina	15%	33%	33%	33%	0%	0%	
Trabalho em equipe	20%	25%	25%	25%	25%	0%	
OBJETIVOS QUANTITATIVOS						PESO	
						50%	
OBJETIVOS INDIVIDUAIS						PESO: 70%	
Conquistar nova faixa						20%	
Número de tarefas concluídas						20%	
Reuniões realizadas com clientes						30%	
Módulos produzidos na Academia VIP						30%	
OBJETIVOS DE EQUIPE						PESO: 30%	
Número de tarefas concluídas						15%	
Índice de satisfação dos clientes						70%	
Minicursos produzidos na academia VIP						15%	

Figura 11 - Tabela de critérios de avaliação

Nota. Fonte: Elaboração de Laís Vilaronga

No momento de fazer esta separação nos deparamos com uma situação típica de empresa de pequeno porte, não prevista na literatura: Duas colaboradoras com a mesma função de Analisa Administrativo, mas competências exigidas diferentes. Entretanto, por mais que no dia a dia as responsabilidades sejam diferentes, uma deve cobrir as férias ou ausências da outra, devendo ambas ter o mesmo treinamento para serem capazes de fazer tudo, quando necessário, mas não serem responsáveis por tudo. A função das duas é e deve ser a mesma no contrato de trabalho, nos voltando para o mesmo perfil funcional. Entretanto as competências exigidas das duas são completamente diferentes, nos apontando para perfis funcionais diferentes. Esta situação é comum em diversas funções dentro da organização, tendo como causa a equipa pequena e o baixo volume de trabalho de cada segmento, dando oportunidade o “acúmulo de funções”. Porém, na legislação brasileira, o acúmulo de funções é proibido por lei, obrigando as empresas de pequeno porte a contratar colaboradores com títulos abrangentes como, por exemplo, ao invés de “Assistente de Recursos Humanos”, “Analista financeiro”, “Secretária” ou “Telefonista” contrata-se “Auxiliar Administrativo”, que pode contemplar todas as atividades de gestão financeira, de pessoas, ou estratégica de qualquer setor, inclusive de relacionamento

com o cliente. Esta característica da pequena empresa dificulta o trabalho de diferenciação dos perfis funcionais, visto que o pequeno número de colaboradores não justifica a segmentação do trabalho: todos fazem tudo. Para lidar com este caso, a solução encontrada foi atribuir a ambas o mesmo perfil da função existente no registro do contrato de trabalho, com critérios de avaliação diferentes, com as competências exigidas com maior peso e as competências de “back-up” com menor peso, mas ainda necessárias para desenvolvimento. Desta forma, o perfil da função é igual para todos, sendo os critérios de avaliação estipulados individualmente para cada pessoa e, com necessidade de revisão periódica.

Os membros da família nuclear (pai, mãe e filhos) não participaram do programa, visto que estes têm como responsabilidade serem transversais. No momento de identificar a função do filho mais novo, a direção (os pais) decidiram que este não se encaixa em nenhum dos perfis funcionais estipulados, alegando que este possuía a função “herdeiro”, optando por deixá-lo de fora do projeto. Este contribuiu com o desenvolvimento dos perfis técnicos, mas não estaria sob avaliação de uma única função.

4.3.4 Avaliação de nível 1

Para a primeira avaliação de desempenho, que consiste em uma avaliação de diagnóstico, foi utilizada a plataforma Google Forms para desenvolver o Questionário de Avaliação de Desempenho (Anexo 6). Foram elaborados 6 questionários, sendo um para cada função mapeada na organização. O questionário foi dividido em 4 sessões: (1) Explicação do intuito do questionário, (2) Identificação dos membros da avaliação, (3) Sobre o avaliado, (4) Avaliação das competências técnicas, (5) Avaliação das competências comportamentais e (6) Concretização de Resultados. A sessão 4 tem o intuito de identificar informações demográficas acerca dos participantes da avaliação, devendo ser respondido apenas em caso de autoavaliação, devida a assertividade das respostas – nem sempre o líder sabe responder, por exemplo, a formação base do avaliado. Cada questão das sessões 4 e 5 correspondem a uma afirmação de um comportamento observável, presente no Perfil da Função em questão. Estas questões devem ser respondidas utilizando uma escala de 1 a 5 onde 1 corresponde a “nunca apresenta o comportamento” e 5 a “sempre apresenta o comportamento”. Na sessão 6 o avaliador deve, em uma escala de 1 a 5 onde 1 representa “ficou aquém dos resultados esperados” e 5 “excedeu largamente os resultados esperados” sobre os resultados quantitativos de negócio. Nesta sessão também é reservada para apontar os pontos fortes e pontos a melhorar do avaliado.

Respeitando o organograma da empresa, as avaliações foram realizadas, como ilustra na figura 12, da seguinte forma: o diretor avalia apenas o gerente; o gerente, por sua vez, avalia o líder; o líder, por sua vez, avalia tanto a equipe de consultores (2 colaboradores) quanto a equipe de desenvolvedores (5 colaboradores); a sócia-diretora avalia a equipe de analistas administrativos (2 colaboradoras).

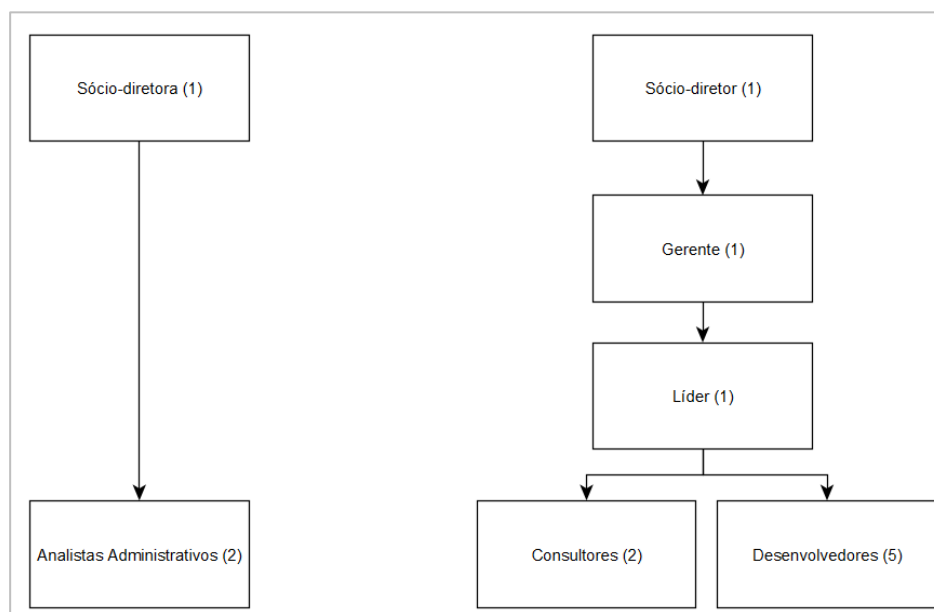


Figura 12 - Fluxo de avaliações de desempenho de nível 1

Nota. Organograma da empresa adaptado por Laís Vilaronga.

Nesta primeira avaliação todos os avaliadores preencheram as avaliações e todos os colaboradores preencheram a sua autoavaliação. Entretanto, devido à alta rotatividade ocasionada pelo mercado e pela pandemia, parte dos colaboradores mais sêniores que auxiliaram no levantamento das atividades já não estavam mais presentes, diminuindo, então, o tamanho da equipe.

Devido ao método não automático de aquisição de dados e geração do relatório com os resultados de avaliação, foi necessária a construção de uma Planilha de Resultados da Avaliação de Desempenho (Anexo 7) no Excel para tratar os dados brutos vindos do Google Forms e fornecer informações sobre o resultado real da avaliação.

A planilha é dividida em quatro diferentes abas: (1) Critérios, (2) Resultado da Avaliação de Desempenho 2020 e (3) Relatório Geral de Desempenho. Neste primeiro momento os dados de todos os colaboradores foram inclusos juntos dentro do mesmo ficheiro,

visto que este não teve como objetivo ser fornecido a qualquer liderança.

Na aba dos Critérios foram inseridos os dados dos critérios de avaliação de cada colaborador, apresentado em seu Perfil da Função, na estrutura que indica a figura 13. Este quadro será utilizado como base de dados para facilitar o cálculo e a localização de informações na planilha.

COMPETÊNCIAS EXIGIDAS						PESO
						100%
Competência	Peso da competência	1	2	3	4	5
ESPECÍFICAS DA FUNÇÃO						PESO: 70%
Experiência e prática em finanças	5%	20%	20%	20%	20%	20%
Experiência e prática em questões jurídicas	5%	0%	0%	33%	33%	33%
Experiência e prática em RH	50%	20%	20%	20%	20%	20%
Secretaria	40%	20%	20%	20%	20%	20%
TRANSVERSAIS						PESO: 30%
Adaptabilidade	20%	33%	33%	33%	0%	0%
Autonomia	20%	25%	25%	25%	25%	0%
Comunicação	20%	33%	33%	33%	0%	0%
Disciplina	20%	33%	33%	33%	0%	0%
Trabalho em equipe	20%	25%	25%	25%	25%	0%
COMPETÊNCIAS SUPERIORES						
ESPECÍFICAS DA FUNÇÃO						PESO: 50%
Pesquisa e Análise	100%	20%	20%	20%	20%	20%
DE LIDERANÇA						PESO: 30%
Mentoria	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Liderança	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Persuasão	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Formação e Desenvolvimento	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Gestão do trabalho	20%	20%	20%	20%	20%	20%
TRANSVERSAIS						PESO: 20%
Adaptabilidade	20%	0%	0%	0%	50%	50%
Autonomia	20%	0%	0%	0%	0%	100%
Comunicação	20%	0%	0%	0%	50%	50%
Disciplina	20%	0%	0%	0%	50%	50%
Trabalho em equipe	20%	0%	0%	0%	0%	100%
OBJETIVOS QUANTITATIVOS						PESO
						0%
OBJETIVOS INDIVIDUAIS						PESO: 70%
Apresentar sempre todos os comportamentos exigidos pela função						100%
OBJETIVOS DE EQUIPE						PESO: 30%
Diminuir o índice de absenteísmo em 5% para aumentar a produtividade no tempo útil da equipe						33%
Diminuir o índice de turnover em 3% para reter os talentos na empresa e conter capital intelectual						33%
Aumentar o índice de satisfação interna em 4%						33%

Figura 13 - Planilha de critérios de avaliação

Nota. Fonte: Elaboração de Laís Vilaronga

A aba de Resultados da Avaliação de Desempenho 2020 é responsável por calcular a nota final do colaborador. Esta aba é dividida em vários diferentes cálculos. A primeira parte da planilha consiste no cálculo dos objetivos comportamentais. Nesta parte são inseridas as notas de cada comportamento observável de cada competência, como ilustra a figura 14. A primeira coluna indica o nome da competência a qual os comportamentos se referem, seguido pelo peso da competência na nota das competências específicas. Na coluna a seguir é indicado o nível de proficiência a qual o comportamento indica e o peso de seu nível, segundo o indicado no perfil funcional. A seguir é inserido o peso do comportamento, para que se possa ser efetuada

uma nota média do nível, quando apresenta mais de 1 comportamento. A coluna a seguir informa o comportamento a ser avaliado. As colunas subsequentes reservam-se às notas da autoavaliação e da avaliação da chefia. Após a nota de todos os comportamentos a planilha mostra, na última faixa azul da figura 14 a nota média da competência em questão.

COMPETÊNCIA	PESO	NÍVEL	PESO NÍVEL	PESO COMP.	COMPORTAMENTO OBSERVADO	AUTOAVALIAÇÃO	AValiação DA CHEFIA	
EXPERIÊNCIA E PRÁTICA EM FINANÇAS	5%	1	20%	100%	Realiza filtro de solicitações dos clientes com base em seus contratos	1,0	1,0	
		TOTAL DO NÍVEL					1,0	1,0
		2	20%	50%	50%	Estabelece contato com a Contabilidade	5,0	5,0
		TOTAL DO NÍVEL					5,0	4,0
		TOTAL DO NÍVEL					5,0	4,5
		3	20%	50%	50%	Envia boletos aos respectivos clientes de forma assertiva	4,0	1,0
		TOTAL DO NÍVEL					1,0	1,0
		TOTAL DO NÍVEL					2,5	1,0
		4	20%	50%	50%	Verifica ausência de pagamentos e realiza as devidas cobranças de forma assertiva	2,0	1,0
		TOTAL DO NÍVEL					1,0	5,0
		TOTAL DO NÍVEL					1,5	3,0
		5	20%	100%		Possui controle rígido da entrada e saída de recursos financeiros do caixa da empresa	5,0	5,0
		TOTAL DO NÍVEL					5,0	5,0
NOTA FINAL DA COMPETÊNCIA					3,0	2,9		

Figura 14 - Planilha de avaliação de competências

Nota. Fonte: Elaboração de Laís Vilaronga

Primeiramente são feitos os cálculos de todas as competências específicas exigidas, com a nota final sendo gerada a partir da nota da competência e o peso dela na nota final das competências exigidas. Após este momento, ele é feito com as competências híbridas, de liderança e transversais exigidas, chegando, enfim, à nota final das competências exigidas considerando o peso de cada um destes grupos de competências. A nota final é calculada numa escala de 1 a 5.

A planilha, neste momento, considera também as notas das competências superiores à função, ou seja, de níveis mais avançados na progressão ou promoção da carreira, elaborando o cálculo também das competências específicas, híbridas, de liderança e transversais superiores à função, chegando à nota final das competências exigidas. Esta nota final também é calculada numa escala de 1 a 5.

A nota final das competências é calculada numa escala de 1 a 10 onde de 1 a 2,5 representa INSUFICIENTE, de 2,6 a 4,5 representa A APERFEIÇOAR, de 4,6 a 6,5 representa BOM, de 6,7 a 8,5 representa SUPERIOR e 8,6 a 10 representa EXCEPCIONAL. Entretanto o cálculo da nota possui a seguinte regra: se a nota final das competências exigidas for 5, soma-se à esta a nota das competências superiores para que seja verdadeira a afirmação de insuficiência, a aperfeiçoar, boa, superiora ou excepcional, evitando notas boas para colaboradores que executam trabalho de seus superiores e não o que realmente forma contratados para fazer.

Após o cálculo das competências, são calculadas as notas dos objetivos de negócio, como ilustra a figura 15.

Neste grupo de cálculo a primeira coluna indica a natureza do objetivo, seguido pelo peso do grupo de indicadores na nota final dos objetivos de negócio e pelo peso de cada objetivo dentro do grupo. A seguir apresentam-se os objetivos que são seguidos pela nota da autoavaliação e da avaliação da chefia quanto aos mesmos. A última linha azul representa a nota final dos objetivos do negócio.

PESO		OBJETIVOS DE NEGÓCIO			
0%					
INDIVIDUAIS	70%	100%	Apresentar sempre todos os comportamentos exigidos pela função		
			TOTAL DO NÍVEL		0,0
		33%	Diminuir o índice de absentismo em 5% para aumentar a produtividade no tempo útil da equipe		
		33%	Diminuir o índice de turnover em 3% para reter os talentos na empresa e conter capital intelectual		
		33%	Aumentar o índice de satisfação interna em 4%		
			TOTAL DO NÍVEL		0,0
		NOTA FINAL DA CONCRETIZAÇÃO DOS RESULTADOS		0,0	0,0

Figura 15 - Planilha de avaliação de objetivos de negócios

Nota. Fonte: Elaboração de Laís Vilaronga

Os últimos elementos presentes nesta aba da planilha são a nota final da avaliação de desempenho e os comentários realizados na autoavaliação e na avaliação da chefia, ilustrados na figura 16.

NOTA FINAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			A APERFEIÇOAR	A APERFEIÇOAR
COMENTÁRIOS				
PONTOS FORTES		Disponibilidade para mudanças	Não sei	
PONTOS A MELHORAR		Atualização mercado	Como lida com as pessoas	

Figura 16 - Planilha de avaliação com comentários

Nota. Fonte: Elaboração de Laís Vilaronga

Nesta aba da planilha todos os pesos são buscados automaticamente na aba dos critérios de avaliação, diminuindo a chance de erro.

A última aba da planilha, Relatório Geral da Avaliação de Desempenho, consiste em

uma contagem geral das competências na empresa, sendo uma média da nota de todos os colaboradores para suas competências exigidas, para se obter uma nota final da avaliação da empresa, não de forma individual. Nesta também é possível visualizar parte da curva de distribuição de classificação.

A literatura estudada no processo de planejamento e execução do projeto não é clara em relação à forma de cálculo da nota final, na prática. Portanto, para a criação da planilha em questão foi necessário elevado conhecimento em Excel e necessidade de altos níveis de raciocínio lógico para transformar a teoria em números e fórmulas, no intuito de automatizar o processo.

A partir dos resultados obtidos pela Planilha de Resultados da Avaliação de Desempenho da Avaliação de Diagnóstico foi possível perceber vários erros de avaliação por parte dos avaliadores, causados pela falta de conhecimento e consciência da importância da avaliação para preencher a planilha. Foi identificado o efeito leniência em todos os avaliadores, que tenderam a realizar avaliações altas para todos os avaliados, independentemente de seu real desempenho, colocando em real risco a confiabilidade das informações adquiridas no diagnóstico. Por este motivo recomendamos que os avaliadores sejam treinados a avaliar antes deste momento do diagnóstico. A sessão 6 sobre a Concretização de Resultados revelou a falta de parâmetros e informações para que os avaliadores pudessem se basear ao responder acerca dos resultados, uma vez que não há a cultura de acompanhamento de números, indicadores e gráficos por parte da liderança, recaindo esta atividade única e exclusivamente ao diretor, que não tem informações sobre todos os aspectos do negócio, revelando novamente o efeito de leniência. Por este motivo desconsiderou-se o peso da concretização dos resultados na avaliação de diagnóstico, a título de classificação de uma nota global do colaborador, justificando que não se poderia avaliar o cumprimento de algo inexistente (falta de metas). Por último, nem todos os líderes souberam responder à questão “pontos fortes” e “pontos a melhorar” dos avaliados, por não terem parâmetros em relação às competências necessárias e ao desempenho de cada colaborador.

Neste momento foi possível obter o resultado de 1 nota insuficiente, 7 a aperfeiçoar e 3 boas, como indica a figura 17.

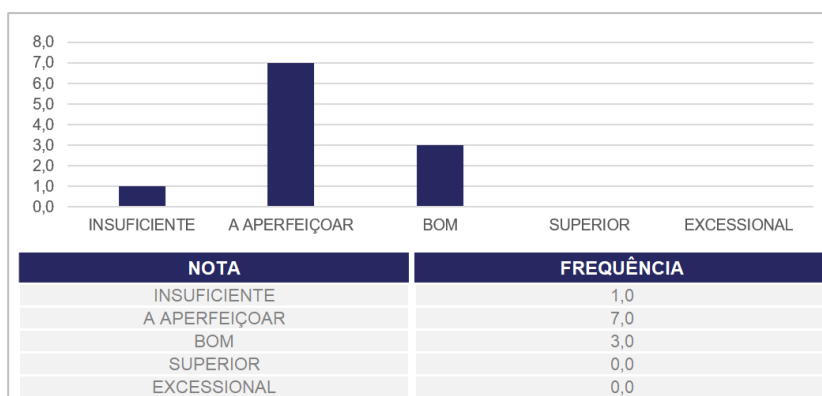


Figura 17 - Curva de distribuição de classificações - nível 1

Nota. Fonte: Relatório interno da empresa.

4.3.5 Definição do Plano de Ação

Para auxiliar nesta etapa foi desenvolvido um modelo personalizado de Plano de Desenvolvimento Individual (Anexo H) que inclui o Plano de Ação, com o objetivo de ser um instrumento a ser preenchido juntamente com o colaborador no momento da entrevista de *feedback*.

O modelo contém 6 páginas com diferentes sessões. A primeira página, a capa, contém a identificação do instrumento e do colaborador a quem se destina. A segunda página contém o agradecimento ao esforço do colaborador no período avaliado e uma breve explicação do objetivo do instrumento, juntamente da identificação do avaliador. A terceira página contém o local destinado ao preenchimento das notas finais da avaliação de desempenho, já acordado entre o avaliador e o avaliado. A quarta página contém o local destinado à definição dos objetivos individuais e de equipe, sendo redigidos segundo a metodologia SMART, sendo cada objetivo *Specific* (específico), *Measurable* (mensuráveis), *Attainable* (atingível), *Relevant* (relevante) e *Time Bound* (calendarizado). Na quinta página se reserva o local para a definição do plano de ação para colmatar os *gaps*. A sexta e última página se destina à redação de observações e assinatura do relatório da entrevista de avaliação. O modelo de avaliação desenvolvido neste projeto prevê uma meta fixa de 5 pontos para todos os colaboradores. Notas abaixo de 5 representam *gaps* a serem colmatados.

Dado, neste momento, a ausência da formação dos avaliadores pelo motivo de o projeto ainda não ter sido lançado, os avaliadores não possuíam ainda competências para uma entrevista de *feedback* ou para o preenchimento do PDI, pois ainda sequer sabiam que estas atividades eram de sua responsabilidade ou a importância do impacto deste programa na produtividade da

empresa. Tampouco se poderia realizar uma entrevista de *feedback* devidamente estruturada com os colaboradores pois estes também não possuíam conhecimento das exigências da sua função. Por este motivo o preenchimento deste instrumento foi realizado diretamente com os líderes em reuniões entre eles e nossa equipe. Assim, o modelo foi preenchido com as informações de cada colaborador e com o resultado da avaliação de desempenho, a partir da nota do avaliador. O Plano de Ação para colmatar os *gaps* foi definido utilizando como apoio as formações propostas no Portfólio de Competências. Para os objetivos de negócio foram preenchidos em reunião da nossa equipe com cada líder para estipular os objetivos individuais, tendo como base o histórico de produção de cada um, já mensurado no sistema e a considerar a rotina e capacidade individual de cada. Os objetivos da equipa equivaleram à soma dos objetivos individuais, no primeiro momento.

Foi desenvolvido também o relatório da autoavaliação, que contém apenas as páginas um, três e cinco presentes no PDI do avaliador. As demais páginas foram desconsideradas no relatório de autoavaliação.

4.3.6 Implantar o programa

Foi desenvolvido um Plano de Comunicação que prevê a implantação do projeto dividida em 5 momentos, planejados segundo a tabela 3. Anterior à execução do Plano de Comunicação foram preparados os instrumentos que seriam utilizados para, só então, iniciar a divulgação do programa.

O QUE	DATA	COMO	ONDE	POR QUE	QUEM
Comunicação da direção	25/01	Comunicação oral	WhatsApp	Dar a largada	Diretor
Formação de sensibilização dos avaliados	25/01 a 29/01	Formação em vídeo	Academia	Para ficar registrado para consulta futura	Nossa equipe
Reunião individual para entrega de perfil funcional e PDI	1/02 a 5/02	Reunião individual	Via Zoom	Para dar ciência ao colaborador do que a empresa espera dele	Nossa equipe
Formação de avaliadores	1/03 a 12/03	Formação	Via Zoom	Para capacitar avaliadores	Tecnoponta

Tabela 3 - Plano de Comunicação do projeto de gestão de carreiras

Nota. Elaboração própria de Laís Vilaronga

O Plano de Comunicação foi elaborado junto a direção, que sugeriu intitular o programa como “Programa Sangue Azul” a título de endomarketing, para aumentar a adesão e

aceitabilidade dos colaboradores ao programa. O nome surgiu da mistura entre a identidade visual azul e amarelo da empresa e o trocadilho “sangue azul” remetendo a família real. A partir deste momento foi criada uma Identidade Visual personalizada para o programa, com o logo indicado na figura 18. O logo faz alusão a um escudo, utilizado pelos guerreiros medievais para proteger a família real.



Figura 18 - Logotipo do Programa Sangue Azul

Nota. Fonte: Elaboração da equipe interna da empresa

4.4.6.1 Comunicação oficial

A primeira etapa do Plano de Comunicação consiste na divulgação inicial do programa pela direção geral da empresa. Esta foi feita pelo diretor através do Grupo do WhatsApp onde todos os colaboradores estão presentes e, a partir do relatório do WhatsApp, tiveram ciência. Em seu comunicado o Diretor informou sobre o novo programa de Gestão de Carreiras nomeado “Programa Sangue Azul” e solicitou a todos que realizassem o treinamento que estava presente na intranet, no aplicativo da Academia. No mesmo momento foi afixado no mural da intranet da empresa o comunicado ilustrado na figura 19.

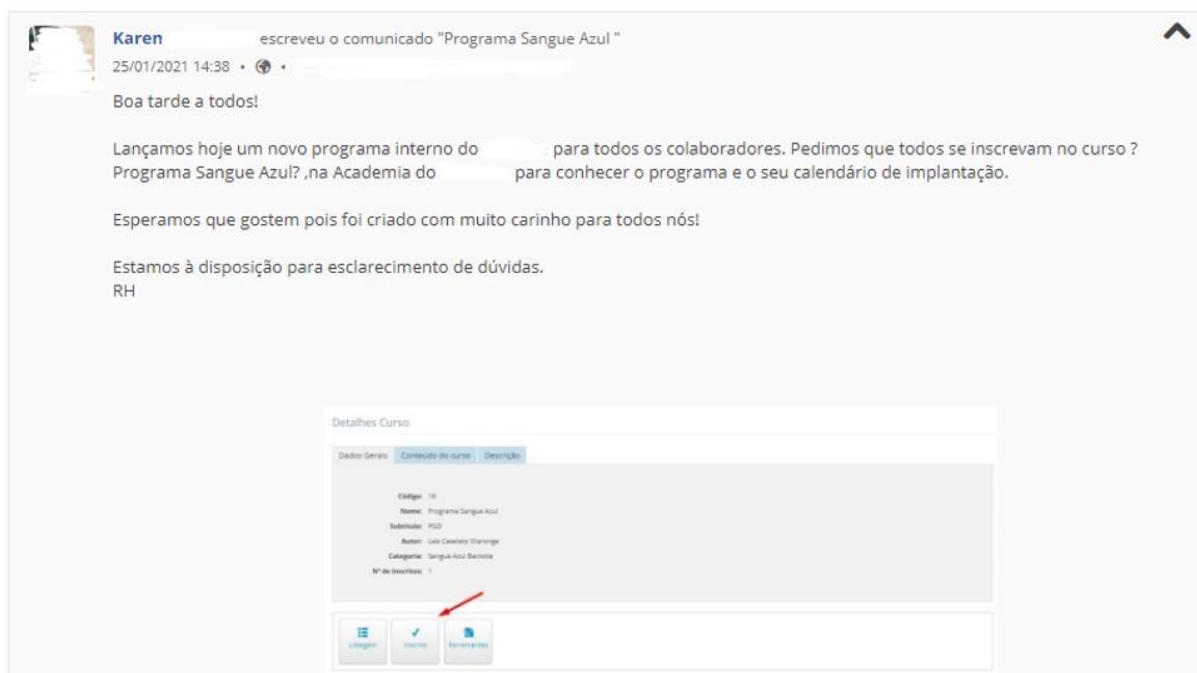


Figura 19 - Comunicado de lançamento do Programa Sangue Azul

Nota. Fonte: Intranet da empresa

4.4.6.2 Formação de sensibilização

O treinamento referido pelo diretor foi previamente confeccionado e estava já disponível para os colaboradores, sendo esta a segunda etapa do Plano de Comunicação. As aulas foram gravadas pela apresentação de slides e voz, validadas pela direção. O curso “Sangue Azul” continha duas aulas: (1) Introdução ao Programa (Anexo 9) e (2) Cronograma de Implantação (Anexo 10). Junto ao treinamento, foi disponibilizado o Manual para os Participantes do Programa (Anexo 11). O total do treinamento em vídeo tem duração de 10 minutos. Todos os colaboradores fizeram o treinamento. Percebeu-se desinteresse por parte de alguns colaboradores para realizar o primeiro treinamento. Por este motivo a nossa equipe, junto com a direção, lideranças e RH necessitou fazer acompanhamento e cobrança para que todos o fizessem.

4.4.6.3 Entrega do Perfil da Função e PDI

O momento da entrega dos perfis funcionais e PDIs, terceira etapa do Plano de Comunicação, foi agendado estrategicamente. Iniciou-se pelo departamento de Recursos Humanos, seguido do restante da operação. As reuniões foram agendadas com duração de 1 hora iniciando pelos colaboradores de cargos mais altos na hierarquia e finalizando nos

colaboradores da base da operação para que, desta forma, estes possam tirar dúvidas aos líderes e RH e estes, por sua vez, serem capazes de responder à quaisquer questões. A reunião foi estruturada para abordar os seguintes temas: (1) Apresentação do Perfil da Função, com todas as suas sessões e explicações detalhadas da utilidade de cada uma das sessões e como elas podem auxiliar no futuro, (2) Apresentação do PDI elaborado com base na primeira avaliação, com o objetivo de ser um documento para base de ponto de partida e diagnóstico, (3) Explicação do cronograma de implantação do Programa Sangue Azul e qual o compromisso esperado do colaborador e (4) Abertura para tirar dúvidas do colaborador. Após a reunião, cada colaborador assinou o Protocolo de Realização da Avaliação de Desempenho (Anexo 12) para proteção legal da empresa. Este protocolo foi arquivado na pasta do colaborador. Dada a ausência do treinamento dos avaliadores ainda nesta etapa da implantação do programa e pela dimensão da empresa, esta reunião com cada colaborador foi realizada pela nossa equipe, para evitar mal-entendidos e desmotivações em relação ao programa.

Devido à alta rotatividade parte dos colaboradores que preencheram o formulário de avaliação já não estavam na equipe neste momento (eliminando, assim, a sua participação no presente estudo). Ao verificar as notas dos que foram desligados da empresa, percebeu-se que estes foram os melhores desempenhos da organização. Por este motivo o relatório geral de resultados da avaliação de desempenho considerou apenas os colaboradores ativos nesta etapa, mas informou a perda de desempenho causada pela rotatividade.

4.4.6.4 Formação de Profissionais de Recursos Humanos

O Departamento de Recursos Humanos da empresa tinha como base da operação apenas atividades de Departamento Pessoal, ou seja, folha de pagamento, benefícios e direito trabalhista. Por este motivo, no momento da implantação do programa, percebeu-se um grande déficit para o atendimento ao cliente interno para questões relacionadas ao Sangue Azul por falta de conhecimento básico em RH. Para preparar a equipe de Recursos Humanos para a operação do programa sugerimos um treinamento de Recursos Humanos básico, ministrado pela Tecnoponta Treinamentos. O curso de RH – Formação de Profissionais de Recursos Humanos (Vilaronga, 2021) tem como objetivo proporcionar aos participantes conhecimentos e técnicas básicas necessárias para a prática na área de recursos humanos. Tem como pré-requisito ter o ensino fundamental e tem como conteúdo programático:

- INTRODUÇÃO À MODERNA GESTÃO DE PESSOAS:

- - Entendendo o Mercado de Trabalho;
- RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS:
 - - A Importância do Recrutamento e Seleção;
 - - Os Profissionais de Recrutamento e Seleção;
 - - Levantamento de Perfil (Análise e Descrição de Cargos) e a Abertura de Vagas;
 - - Tipos de Recrutamento (Interno, Externo, Misto, *Online*, destacando as vantagens e desvantagens) e Avaliação curricular;
 - - Seleção de Pessoal e suas etapas (Entrevista, Dinâmica de Grupo, Aplicação de dinâmicas, *Feedback*);
 - - Desafios do Profissional Durante o Processo de Seleção (Desistências, Indicação de candidatos, Atendimento ao ex-funcionário, Condução da seleção, *Feedback* negativo aos candidatos internos e externos, Entrevista de desligamento);
- AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO:
 - - Identificação de Competências;
 - - Breve histórico das competências;
 - - Tipos de competências;
 - - Mapeamento de competências através da análise de cargos;
 - - Elaboração de perfis;
 - - Entrevistas por Competências;
 - - Características da entrevista por competências;
 - - A elaboração de perguntas com foco em competências;
 - - Estruturação do roteiro de entrevista;
 - - Rastreamento a resposta do candidato;
 - - Modificando perguntas planejadas;
 - - O clima da entrevista e técnicas para manter a autoestima do candidato;
 - - Realizando a entrevista;
 - - Abertura;
 - - Revisão de antecedentes;
 - - Transição para as perguntas comportamentais;

- - Encerramento da entrevista;
- - Avaliando os candidatos após a entrevista;
- - A escolha do candidato mais adequado;
- - Agradecendo os participantes do processo;
- - Negociando as condições de contratação com o candidato aprovado;
- - Parecer Psicológico no Recrutamento e Seleção;
- - Das Mutações do Trabalho à Competência;
- - Introdução à Gestão de Pessoas;
- - Conceito de Gestão por Competências;
- - Os Diferentes Tipos de Competências;
- - Por que Implantar a Gestão por Competências;
- - Diferenciais do Modelo de Gestão por Competências;
- - Avaliação de Desempenho/Competências;
- - Conceito de Avaliação de Desempenho/Competências;
- - Importância da Avaliação de Desempenho/Competências;
- - Tipos de Avaliação;
- - Etapas da Avaliação de Desempenho/Competências;
- - Metodologia Utilizada na Avaliação de Desempenho/Competências;
- - Por que Adotar Critérios de Avaliação;
- - Resultados Esperados;
- - Implantação da Avaliação de Desempenho/Competências;
- - Sensibilização/Conscientização;
- - Definição dos Critérios de Avaliação;
- - Formulário Prático de Avaliação;
- - *Feedback* dos Resultados;
- - Plano de Ação e Melhoria Contínua;
- CLIMA ORGANIZACIONAL:
 - - Conceito e tipos de Clima Organizacional
 - - O Papel de RH na Gestão do Clima Organizacional

- - Variáveis Organizacionais abordadas na Pesquisa de Clima
- - Etapas para aplicação da Pesquisa Organizacional
- - Pesquisa de Clima Organizacional (Envolvimento, Preparo, Aplicação, Tabulação);
- - Modelo de Formulário de Pesquisa de Clima
- - Divulgação dos Dados da Pesquisa
- - Definição de Plano de Ação para a Gestão do Clima
- - O que algumas empresas têm feito para melhorar o Clima
- - Qualidade de Vida no Trabalho
- TREINANDO E DESENVOLVENDO PESSOAS:
 - - Treinamento e Desenvolvimento Baseado na Avaliação de Desempenho/Competências;
 - - Conceito de Treinamento e Desenvolvimento;
 - - Treinar e Desenvolver Através dos Resultados das Avaliações;
 - - Avaliação dos Resultados do Treinamento e Desenvolvimento;
 - - Ciclo de Desenvolvimento Continuado

4.4.6.5 Formação de Avaliadores

Para a formação dos avaliadores, a empresa optou pela contratação de dois cursos distintos da escola de cursos técnicos Tecnoponta Treinamentos: (1) Gestão do Desempenho por Competências (Vilaronga, 2021) e (2) Avaliação de Desempenho para Avaliadores (Vilaronga, 2021). O público dos cursos foram 4 colaboradores: os dois sócios diretores, o gerente e o líder de equipe.

O curso de Gestão de Desempenho por Competências tem como objetivo preparar profissionais para implantar, gerir e realizar a manutenção de um programa de Gestão do Desempenho da equipe, gerindo também a carreira e as competências dentro da empresa. Tem como pré-requisitos a experiência ou conhecimentos básicos em Recursos Humanos e seu conteúdo programático é:

- INTRODUÇÃO:
 - Contextualização de carreiras

- Contextualização de competências
- Contextualização de Talento
- Autonomia
- Satisfação
- Desempenho
- O processo de implantação e suas etapas
- Levantamento funções e competências:
 - Estratégia organizacional
 - Funções existentes
 - Competências transversais e específicas
- Perfis de competências:
 - Descrevendo as competências
 - Níveis de proficiência
 - Indicadores
 - Portfólio
- Análise e descrição das funções
- Avaliação nível 1:
 - Calibragem
- Plano de Desenvolvimento Individual - PDI
- Implantação e comunicação do programa
- Avaliação de nível 2
- Manutenção do programa

Já o curso de Avaliação de Desempenho para Avaliadores tem como objetivo capacitar avaliadores e líderes de equipe a realizar uma avaliação de desempenho justa entre os colaboradores de forma assertiva e capaz de motivar o desenvolvimento e melhor performance da equipe, trabalhando em conjunto com o Programa de Gestão do Desempenho e Carreiras da empresa. Tem como pré-requisito a experiência ou conhecimentos em atividades de posição de gestão e liderança e supervisão de equipe, conhecimentos sobre o funcionamento de um Programa de Gestão do Desempenho e possui o seguinte conteúdo programático:

- Introdução à Avaliação do desempenho
- Escalas e modalidades de avaliação
- Instrumentos de avaliação
- Erros na avaliação
- Análise de *GAPS*:
 - Apuração dos resultados da avaliação das competências
 - Identificação de *GAPS*
 - Identificação da razão de *GAPs* e ações necessárias
- Plano de Desenvolvimento Pessoal
- Entrevista de Avaliação (*Feedback*):
 - Melhores práticas
 - *Feedback* Intermediário

Após o curso ministrado pela Tecnoponta foi fornecido aos avaliadores o Relatório de Incidentes Críticos (Anexo 13) para impressão e a Cartilha da Entrevista de Avaliação (Anexo 14) plastificado como instrumentos para auxiliar na avaliação e na entrevista de *Feedback*. Os cursos foram executados na modalidade online ao vivo, pelo Zoom. O curso de Gestão do Desempenho por Competências foi ministrado em horário laboral, das 14h às 18h (horário de Brasília), tendo duração de 3 dias (16, 17 e 18 de março). O líder de equipe foi o único que realizou o treinamento. Os outros avaliadores acusaram não ter disponibilidade para realizar o treinamento no horário estipulado por ser laboral e não poderem desprender-se dos postos de trabalho. Por este motivo o curso de Avaliação de Desempenho para Avaliadores foi ministrado em horário pós-laboral, das 18h50 às 22h50, tendo duração de 2 dias, nos dias 8 e 9 de abril, para anteceder a Avaliação de nível 2. Novamente, apenas o líder da equipe compareceu ao treinamento e, os outros, novamente acusaram indisponibilidade para a realização do treinamento em horário pós-laborais por motivos pessoais. Por este motivo ambos os treinamentos ao vivo (que haviam sido gravados) foram disponibilizados na intranet da empresa, para que estes pudessem realizá-lo até o próximo período de avaliação. O diretor assistiu ao curso de Gestão de Desempenho por Competências pela intranet assim que disponibilizado, mas não avançou para o curso de Avaliação de Desempenho para Avaliadores. A diretora e o gerente não assistiram a nenhum dos treinamentos. Nossa equipe solicitou múltiplas vezes a execução do treinamento por parte destes, mas não obtivemos sucesso.

4.3.7 Período de assimilação do programa

Durante o período de assimilação do programa, ou seja, o período dedicado aos colaboradores estudarem o perfil da função, realizarem os treinamentos indicados no PDI, tirarem dúvidas e melhorarem a performance para a segunda avaliação, houve diversos imprevistos e necessidades de correção de curso. Abordaremos cada um dos temas separadamente.

4.3.7.1 Formações da equipe

Tendo finalizada a entrega dos Perfis Funcionais e dos Planos de Desenvolvimento Individual foi entregue ao departamento financeiro uma relação dos cursos online que deveriam ser comprados e disponibilizados para os colaboradores e entregue aos líderes uma relação dos treinamentos que deveriam ser dados por estes e pelos colaboradores com a competência de mentoria e de formação e desenvolvimento para que pudesse ser possível o desenvolvimento da equipe.

Diversos desafios foram enfrentados neste quesito:

- Resistência da direção em investimento em determinados colaboradores por acreditar “não merecer”
- Resistência dos mentores e dos formadores para produzir ou realizar os treinamentos, acusando não ter tempo
- Desdenho do departamento financeiro para a compra dos cursos online, não os providenciando ou providenciando parte dos cursos
- Falta de interesse dos colaboradores em executar os treinamentos, não os cobrando ou, quando disponíveis os cursos online, não os assistindo
- Falta de organização quanto ao responsável por providenciar as formações aos colaboradores.
- Dificuldade na gestão das formações por parte da direção e lideranças

Em frente aos desafios encontrados foi percebida uma forte necessidade da existência de uma coordenação de formações na organização e da gestão do capital intelectual, atividade não existente na organização, tendo a responsabilidade pulverizada entre vários membros da

equipe. Logo, é evidente que um Plano de Formações deve ser mais bem estruturado e planejado junto com planos de implantação de um sistema de gestão de carreiras. Para a resolução da situação na empresa alvo do estudo foi feito o compromisso pela direção no trabalho desta atividade no futuro.

4.3.7.2. Rotatividade

A situação pandêmica trouxe ao mundo a normalização de uma realidade antes pouco explorada: serviços *home-office*. Esta nova realidade trouxe ao mercado uma grande consequência para a empresa: alta rotatividade. Através de conversas informais com os diretores, líderes e com os colaboradores da organização foram percebidas duas situações em que são claros os efeitos da pandemia na rotatividade da organização.

O perfil jovem de profissionais da área de programação e design preferem trabalhar de casa, em suas cadeiras *gamers*, com seus fones de ouvidos e com menor contato com outros membros da equipe. O perfil já introspectivo desta classe foi intensificado com a possibilidade de trabalhar 100% remoto. Após a primeira onda de quarentena no Estado de São Paulo, com a obrigação das empresas a trabalharem *home-office*, grande parte dos colaboradores pediram demissão ao serem exigidos voltarem ao trabalho presencial, alegando não estarem mais dispostos a saírem do conforto de suas casas, resultando na perda de parte dos colaboradores participantes do estudo, inicialmente.

A popularização do trabalho *home-office* possibilitou a expansão de grandes empresas para locais antes não explorados. Ou seja, empresas da capital ou de outro país agora procuram mão de obra barata em cidades menores, assediando todos os dias os colaboradores da empresa estudada para trabalhar remotamente para Portugal, por exemplo, ganhando em euro. Os salários propostos aos colaboradores foram até 6 vezes maiores que os salários oferecidos pela empresa estudada, ocasionando mais perdas de mão de obra e, por nossa parte, de participantes do estudo.

Além da alta rotatividade ocasionada pelos efeitos da pandemia houve questionamentos por parte de alguns colaboradores como “o que eu ganho com este programa Sangue Azul?”, referente a recompensas e prêmios por mérito. Este questionamento se mostrou comum entre os colaboradores, que pediram por premiações monetárias, visto a baixa faixa salarial dos colaboradores.

Considerando a situação encontrada foi estipulada junto à direção a política de

premiação de R\$200,00 para resultados superiores e R\$500,00 para resultados excepcionais na avaliação de desempenho, como forma de recompensa extrínseca, idealizado por Camara et al. (2016). A nova política foi comunicada aos colaboradores no dia 02 de março via WhatsApp e via mural da intranet, como informação integrante ao boletim mensal.

Além da política de premiação pelo resultado da Avaliação de Desempenho foi criado, também, o Desafio Relâmpago (Anexo 15). O Desafio Relâmpago consiste na entrega de atividades complexas pela Direção a profissionais a partir da carreira Plena, a título de desafio, com data para conclusão. O design foi inspirado em um cheque, para que o colaborador, ao receber o desafio, tenha a sensação de que está recebendo o dinheiro em mãos, precisando, apenas, cumprir o desafio. Se o colaborador entregar a atividade no prazo correto, este receberá o prêmio estipulado no cheque. Entretanto, é orientado no verso do desafio que “Este é um elemento do Programa Sangue Azul | Na conclusão do desafio o colaborador deve entregar este cheque ao RH para o depósito do valor, que emitirá um recibo ao colaborador | A data de finalização do desafio é considerada a partir da conferência da tarefa, de protocolo e número indicados neste documento, por parte do emissor | O cumprimento do desafio após o prazo estipulado resultará no desconto no valor do prêmio em 10% por dia útil | A quantia referente ao desafio será depositada junto ao salário no Dia de Pagamento - 5º dia útil caso o colaborador tenha atingido 80% de cumprimento de seus objetivos individuais | Os Desafios Relâmpago são individuais, intransferíveis, inegociáveis e não obrigatórios, sendo considerados como bonificação além do salário mensal”. A comunicação da existência do desafio-relâmpago foi realizada de forma oral pelo diretor, àqueles que o interessavam.

4.3.7.3 Matriz de Desenvolvimento

A direção e a liderança possuíam antigamente uma planilha em Excel que utilizavam para fazer a gestão das carreiras, de forma improvisada e para parte das funções existentes. Com a implantação do Programa Sangue Azul foi questionada a descontinuidade desta planilha para fazer o acompanhamento dia a dia dos colaboradores. Ao discutir a questão entre a nossa equipe e a liderança foi levantado também que há muitos anos a empresa também havia adotado um sistema de “cartas” com as responsabilidades de cada colaborador e que cada colaborador teria o seu próprio baralho com as “cartas” que ele é responsável. Cada carta continha uma cor, em que vermelho significava máxima importância, azul significava média importância e branca significava mínima importância. Quando um colaborador entra de férias, ele “passa as cartas”

vermelhas para outro poder executar o trabalho de máxima importância e, quando retorna, ele “pega as cartas de volta”. Este sistema de “cartas” havia sido descontinuado por falta de gestão no tempo, mas era um sonho da direção reavivar este sistema porque “era muito divertido”.

Para suprir a necessidade de acompanhamento e apoio ao *feedback* informal, foi desenvolvido um novo instrumento baseado no antigo Excel utilizado e no sistema de “cartas”, a Matriz de Desenvolvimento (Anexo 16) ou “Baralho”.

Foi desenvolvida uma Matriz de Desenvolvimento ou “Carta” para cada competência do Portfólio de Competências. Na carta é identificada inicialmente a competência, a cor que dá alusão à importância da competência, a descrição da competência, um campo para preencher o nome e a função do colaborador. As cores, neste novo modelo, seguiram a mesma antiga lógica, adaptando que as competências técnicas responsáveis pelos fatores críticos de sucesso da função correspondem vermelha, as competências técnicas com menor impacto nos fatores críticos são azuis e as competências comportamentais são brancas, não transpassáveis. Abaixo encontra-se uma relação dos comportamentos exigidos, agrupados pela cor das faixas da carreira de um colaborador. Nos campos “níveis” que seja preenchido, numa escala de 1 a 5 o quanto é considerado que o colaborador demonstra o comportamento no dia a dia.

Para cada colaborador foram impressas todas as suas cartas, de acordo com o seu Perfil da Função, respeitando os níveis de proficiência exigidos, ou seja, se para aquele colaborador não eram exigidos certos níveis, as cartas foram impressas sem estes níveis. As cartas foram ligadas por uma argola de metal para não se perderem e entregues ao líder. Uma cópia foi entregue ao colaborador para que este possa também fazer o acompanhamento da sua própria carreira. Foi dada, também, a dica que este instrumento pode servir de apoio para Avaliação de Desempenho.

4.3.7.4 Alterações nos perfis funcionais

Após a entrega dos perfis funcionais, algumas situações chamaram à atenção da nossa equipe:

- Colaboradores expressavam ideias como “não fui contratado para isso” ou “isso não está nas minhas competências” quando a equipe solicitava algo que estava fora do seu perfil funcional;
- Situações em que, durante a operação, se foi percebida a ausência de informações, importantes, competências técnicas importantes também se tornou

frequente, resultado da insuficiência do método de recolha de informações com questionário e entrevista;

- Erros de produção dos instrumentos;
- O surgimento de novas necessidades de competências devido à movimentação de mercado e situação econômica nacional.

Assim foi identificada a necessidade de um sistema de melhoramento contínuo do programa e retroalimentação do processo e de todos os instrumentos utilizados.

Automatizamos, então, o sistema de Atualização do Sangue Azul na intranet da empresa e estabelecemos uma rotina semanal de reuniões entre a nossa equipe e as lideranças para acompanhamento do andamento do projeto e esclarecimento de dúvidas. Estas reuniões tiveram o objetivo de realizar o mapeamento de melhorias a serem feitas e desafios da liderança e dos colaboradores em relação ao programa.

O processo de inicia com a solicitação de um dos colaboradores realizado pelo SAC da empresa. Esta solicitação pode ser feita pela área VIP do colaborador, diretamente para o departamento de Recursos Humanos ou identificadas nessa reunião e registradas no sistema. Uma vez cadastrada, esta é redirecionada para o Processo Sangue Azul. O processo tem 8 etapas, como indica a figura 20: (1) *Kick-off*, (2) Levantamento, (3) Portfólio de Competências, (4) Perfil funcional, (5) Instrumentos de Avaliação, (6) Plano de Desenvolvimento Individual, (7) Materiais de Apoio e (8) Comunicação.

Cada etapa do processo gera uma tarefa na intranet para o colaborador da área de Recursos Humanos que a irá executar.

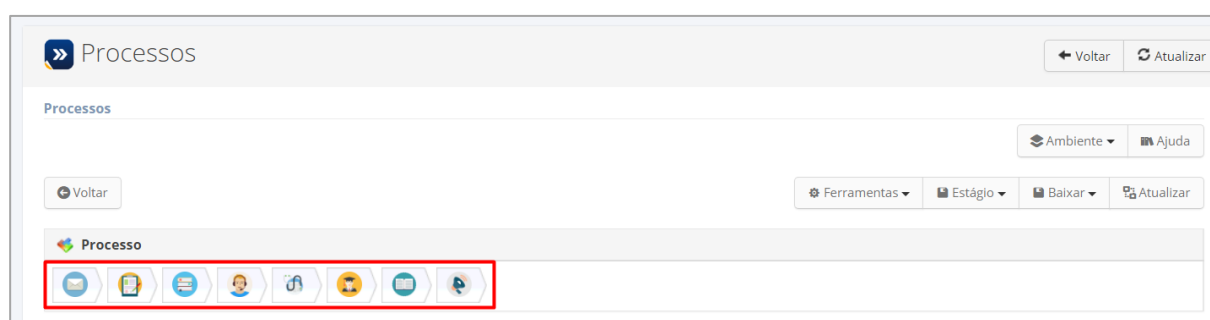


Figura 20 - Processo de Manutenção do Programa Sangue Azul

Nota. Retirado da intranet da empresa

Na primeira etapa “*Kick-off*” é lançada a tarefa “Reunião Inicial” onde é necessário

“Fazer uma reunião inicial com o solicitante, de forma online ou presencial, para entender melhor a demanda”. Na segunda etapa “Levantamento” é lançada a tarefa “Realizar o levantamento da demanda” onde é necessário “Realizar o levantamento utilizando os instrumentos necessários, de acordo com a situação de cada demanda”. Na terceira etapa “Portfólio de Competências” são lançadas as tarefas “Realizar o levantamento da demanda” onde é necessário “Realizar o levantamento utilizando os instrumentos necessários, de acordo com a situação de cada demanda” e a tarefa “Atualização da Matriz de Desenvolvimento” onde é necessário “Atualizar (ou criar nova) Matriz de Desenvolvimento da competência que sofreu a alteração”. Na quarta etapa “Perfil Funcional” é lançada a tarefa “Atualização de perfis funcionais” onde é necessário “Atualizar os perfis funcionais: padrão, para próximas contratações e evolução de carreira; de colaboradores ativos”. Na quinta etapa “Instrumentos de Avaliação” é lançada a tarefa “Atualizar Instrumentos de Avaliação” onde é necessário “Atualizar os Instrumentos de Avaliação, de acordo com as alterações realizadas no Portfólio de Competências e atualizar link na O.S. do processo”. Na sexta etapa “Atualização de PDI” é lançada a tarefa “Ajuste no PDI” onde é necessário “Ajustar layout do PDI, de acordo com as modificações executadas”. Na sétima etapa “Materiais de Apoio” é lançada a tarefa “Atualizar materiais de apoio” onde é necessário “Mediante necessidade, atualizar Manual do Programa Sangue Azul, Formação na academia, Informações Institucionais e/ou Relatório de RH.”. Na oitava etapa “Comunicado” é lançada a tarefa “Enviar o Comunicado aos colaboradores afetados” onde é necessário “Escrever, entregar o comunicado e recolher o protocolo de recebimento”. Para esta última etapa foi estipulada a política interna que todas as alterações seriam comunicadas de uma só vez após a avaliação 2 e, então, de 90 em 90 dias.

Tendo automatizado o processo, o foi comunicado a todos os colaboradores como agir caso alguém peça algo que não está no seu Perfil da Função (Anexo17) no dia 8/04 via WhatsApp e via mural da intranet.

4.3.7.5 Alteração no cronograma do projeto

Finalizadas as formações, segundo o cronograma inicial, o mês de abril seria dedicado à avaliação de nível 2, após curto período de assimilação do programa. Entretanto dia 1 de abril São Paulo atingiu o pico de 26,5 mil novos casos e 1,08 mil mortes por COVID-19 por dia (*Covid-19 No Brasil*, 2021), e o Estado decretou dia 09 de abril a suspensão de serviços não essenciais (Teixeira & Borges, 2021), obrigando a empresa a fechar as portas. Por este motivo

a empresa decidiu adiantar as férias coletivas que seriam destinadas ao final do ano para este período. Portanto, durante parte do mês de abril e maio a empresa se manteve, quando não fechada, em período de *home-office*, rotatividade de horários, horário reduzido e máxima tensão no clima organizacional. Logo, o cronograma do projeto necessitou ser alterado, para o novo cronograma ilustrado na figura 21 para preservar a eficácia do projeto. A comunicação do novo cronograma realizou-se dia 31/03 (Anexo 18) via WhatsApp e via mural da intranet.

FASE	ETAPA		DATA
1	1	Pesquisa pré-projeto	10/2020
2	2	Identificação de funções e competências-chave existentes	10/2020
	3	Criação dos perfis de competências	10/2020
	4	Análise e descrição de funções	11/2020
	5	Avaliação de nível 1	12/2020
	6	Definição do Plano de Ação	12/2020
	7	Implantar o programa	01/2021
	8	Avaliação de nível 2	07/2021
	3	9	Pesquisa pós-projeto
4	10	Análise de dados e resultados	08/2021
5	11	Discussão e comentários	09/2021

Figura 21 - Cronograma de implantação da prática de GRH ajustado

Nota. Elaboração própria de Laís Vilaronga

4.3.8 Avaliação de nível 2

A Avaliação de Desempenho de nível 2 foi dada como início dia 01/07, como previsto no calendário ajustado. O fluxo de avaliação manteve-se como indicado na figura 22: o sócio diretor avalia o gerente, que avalia o líder, que avalia a equipe de consultores (2) e a equipe de desenvolvedores (4). Devido à alta rotatividade na equipe de desenvolvimento, dos 5 colaboradores participantes da avaliação de nível 1, 4 pediram demissão, realizando novas 4 contratações que, destes 4, 1 também pediu demissão dentro do período, diminuindo a equipe avaliada para 4 integrantes. Neste período também foi criado um terceiro departamento de produção com 1 novo colaborador a ser avaliado pelo líder, mas devido à rotatividade, o

colaborador também pediu demissão e não foi considerado nesta avaliação.

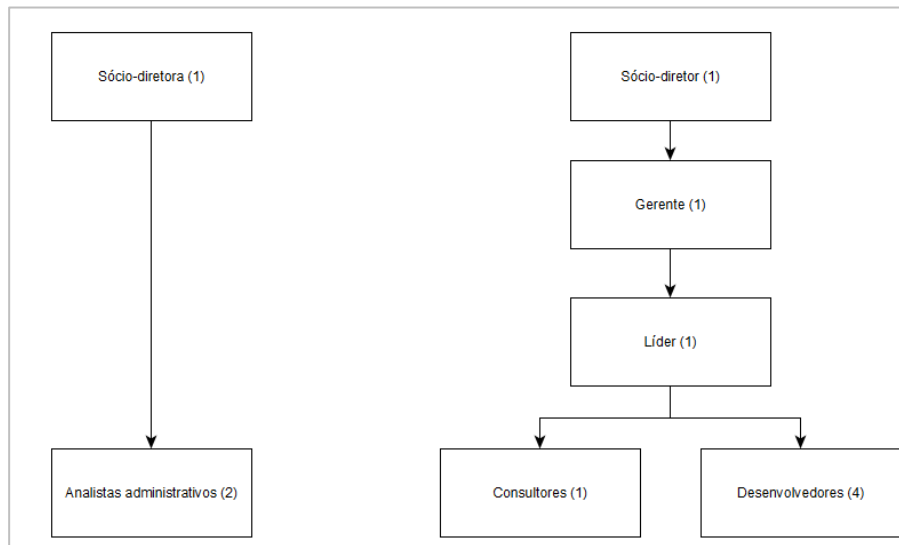


Figura 22 - Fluxo de avaliações de nível 2

Nota. Organograma da empresa adaptado.

Os instrumentos utilizados nesta avaliação foram os mesmos da avaliação 1, não tendo sido alterados pelo programa de melhoramento contínuo devido ao curto período entre o preparo das alterações e a avaliação.

A avaliação se deu início pela entrega dos questionários de avaliação de desempenho (Anexo 6) aos avaliadores e avaliados para realizarem as avaliações e autoavaliações, com o prazo de 2 semanas. Todos os avaliadores preencheram o questionário de avaliação, mas nem todos os colaboradores preencheram a autoavaliação. O gerente e uma das colaboradoras que esteve de férias durante o período não realizaram a autoavaliação. Tendo percebida a possibilidade da falta de oportunidade de colaboradores realizarem a autoavaliação por motivo de o período de avaliação ser dentro de seu período de férias, recomendamos que para esta etapa sejam reservados 45 dias, para que se dê oportunidade a todos os colaboradores realizarem a autoavaliação.

Após o encerramento do período de preenchimento do questionário foi preenchida pela nossa equipe a Planilha de Resultado das Avaliações de Desempenho (Anexo 7), com os dados da autoavaliação e da avaliação da chefia. Neste momento pré calibragem a curva de distribuição de classificações revelou 1 nota insuficiente, 6 a aperfeiçoar e 3 bons, como na figura 23.

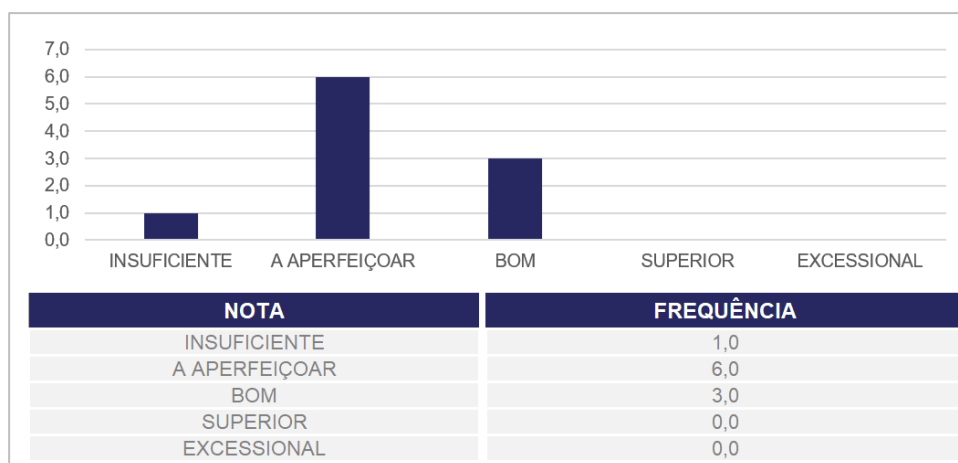


Figura 23 - Curva de distribuição de classificações - pré-calibragem

Nota. Fonte: documento interno da empresa.

Devido ao reduzido número de colaboradores, o alto contato entre o sócio diretor e todos os membros das equipes no dia a dia da operação, o fluxo de avaliação onde um avaliador avalia apenas um outro colaborador que também é avaliador, e a agenda de todos os avaliadores uma reunião de calibragem com todos os avaliadores, como orienta a literatura, se percebeu inviável. Por este motivo a calibragem foi realizada em reunião com a nossa equipe junto com o sócio diretor. Entretanto a nossa equipe se deparou com algumas dificuldades com o diretor nesta reunião:

- Não tinha conhecimento do que era suposto ser realizado na reunião de calibragem, tendo postura passiva.
- Confiou 100% na opinião dos avaliadores, desconsiderando completamente possíveis erros de avaliação, optando por não realizar alterações.
- Optou por não calibrar, a fim de equilibrar a curva de distribuição de classificação, para não distribuir prêmios a ninguém, confiando que a avaliação dos avaliadores reflete 100% da verdade.

Logo, não foram realizadas alterações na calibragem, mantendo a curva de distribuição ilustrada na figura 23.

Após a calibragem, cada líder foi convocado para uma reunião com a nossa equipe com o propósito de apresentar o resultado das avaliações e dar orientações quanto à entrevista de *Feedback*, assim como a indicação de assistir novamente o curso de Avaliação de Desempenho para Avaliadores, em caso de dúvidas.

Foi solicitada a presença da nossa equipe nas entrevistas de *feedback* para apoio por

parte da liderança relacionado ao curso da entrevista. A solicitação foi atendida com as seguintes regras: a presença da nossa equipe de forma remota (via zoom), com a câmera e microfones desligados, sem qualquer interferência no curso da entrevista de *feedback* e com a ciência e autorização da nossa participação por parte do avaliado. Durante as reuniões, poucas perguntas foram realizadas à nossa equipe, que respondeu prontamente apenas às que se relacionavam com o programa Sangue Azul.

Dentro do período de avaliação, a direção decidiu realizar uma promoção, baseada no entendimento comum de merecimento da colaboradora (*feeling*). Esta promoção ocorreu entre o preenchimento do questionário de avaliação e antes das entrevistas de *feedback*, fazendo com que esta, agora seja responsável pelo *feedback* de uma colaboradora que já havia sido avaliada pela antiga líder, alterando o fluxo de avaliação para o que consta na figura 24.

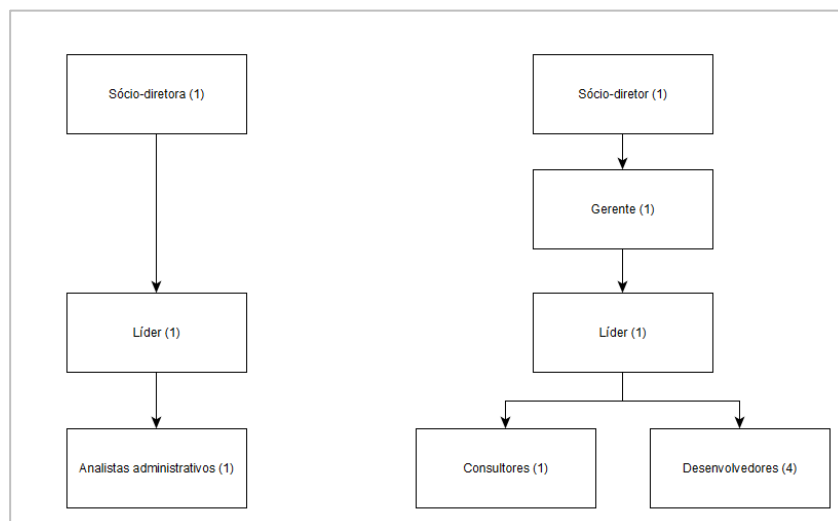


Figura 24 - Fluxo de entrevista de *feedback* da avaliação de nível 2

Nota. Organograma da empresa adaptado.

Por este motivo, esta nova avaliadora necessitou realizar a formação de Avaliação de Desempenho para Avaliadores para que pudesse realizar a Entrevista de Avaliação, levando à necessidade de atrasar em mais 15 dias o cronograma do projeto, como na figura 24.

A sócio diretora resistiu à atividade da entrevista de avaliação, recaindo à outra colaboradora o realizar, dado o contato e aproximação das atividades de ambas. Na entrevista de *feedback*, foi ajustada a nota desta colaboradora passando de “BOM” para “SUPERIOR”, sendo esta a ganhadora do prêmio de R\$2000,00 por mérito. Desta forma, a curva de distribuição normal de classificações da avaliação de desempenho de 2021 se concretiza como

ilustra a figura 26.

FASE	ETAPA		DATA
1	1	Pesquisa pré-projeto	10/2020
2	2	Identificação de funções e competências-chave existentes	10/2020
	3	Criação dos perfis de competências	10/2020
	4	Análise e descrição de funções	11/2020
	5	Avaliação de nível 1	12/2020
	6	Definição do Plano de Ação	12/2020
	7	Implantar o programa	01/2021
	8	Avaliação de nível 2	07-08/2021
	3	9	Pesquisa pós-projeto
4	10	Análise de dados e resultados	09/2021
5	11	Discussão e comentários	09/2021

Figura 25 - Cronograma de implantação da prática de GRH ajustado

Nota. Elaboração própria de Laís Vilaronga

Dois colaboradores não receberam o *feedback* pois foram retirados do programa de carreiras, por correção de premissas: foi passado a nossa equipe que estes seriam colaboradores, mas, na realidade, são prestadores de serviço e um plano de carreiras configura vínculo trabalhista segundo a CLT, podendo trazer problemas judiciais futuros à empresa. Com esta exceção, todos os colaboradores receberam a reunião de *feedback* e um Plano de Desenvolvimento Individual.

O resultado da premiação foi comunicado a todos os colaboradores dia 1/09/2021 informando que a colaboradora ganhara o prêmio por desempenho superior e que este seria entregue juntamente ao salário no 5º dia útil. A título simbólico desenvolvemos também o Cheque do Prêmio da Realeza (Anexo 19) para a “entrega” do prêmio.

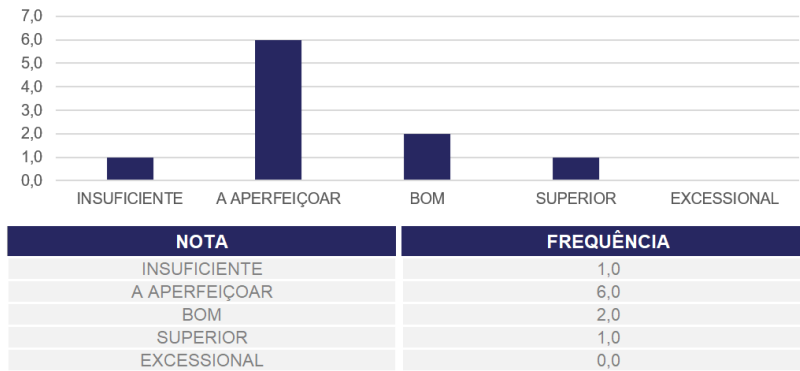


Figura 26 - Curva de distribuição de classificações - final

Nota. Fonte: documento interno da empresa.

4.4 Análise final da equipa

Foi enviado a todos os colaboradores o questionário utilizado no Levantamento Inicial (Anexo 1) para que respondessem e enviassem ao departamento de Recursos Humanos que, por sua vez, enviaram à nossa equipe para análise.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Com o objetivo de avaliar o impacto da implantação de um sistema de gestão de carreiras e do desempenho por competências nos níveis de autonomia, satisfação e desempenho dos colaboradores presentes durante todo o período do estudo primeiramente foram preparados os dados para a execução dos cálculos estatísticos. Os dados quantitativos coletados à partir do Questionário de Levantamento Inicial (Anexo 1) e do Questionário de Avaliação de Desempenho (Anexo 6) foram inseridos em um mesmo arquivo do programa estatístico SPSS versão 27, diferenciados pelo ano de 2020 (fase de diagnóstico) e 2021 (fase de avaliação), acrescentados como uma nova variável. A partir do Anexo 1 foram coletadas informações sobre a autonomia média de cada colaborador, a partir da média entre as questões relativas ao fator “autonomia” das sessões 1 e 2, correspondentes ao JDS, resultando na variável AUTONOMIA deste estudo. Demais fatores como variedade de habilidades, identidade da tarefa, importância da tarefa, e feedback identificáveis pelo uso do JDS não foram considerados para este estudo. Ainda a partir do anexo 1 foram coletadas informações sobre a satisfação média de cada colaborador, através da sessão 3, pelo quadro de indicadores da satisfação, não considerando neste estudo o indicador de importância para cada fator. A média de todos os valores, para cada colaborador, resultou na variável SATISFAÇÃO. Já as informações acerca do desempenho foram coletados no Anexo 6, tratados separadamente pela Planilha de Resultados da Avaliação de Desempenho, devidamente calibrados durante o processo de intervenção e devidamente adequados em entrevista de feedback, sendo os resultados finais da avaliação de desempenho os dados utilizados nesta avaliação, inseridos como uma nova variável DESEMPENHO.

Após identificados os valores médios de SATISFAÇÃO, AUTONOMIA e inseridos os valores do DESEMPENHO, identificados por cada ANO procedeu-se à análise quantitativa comparativa entre dois grupos utilizando o *T-Test* para amostras independentes, estabelecendo-se um nível de significância de .05 (5%) (Coutinho, 2011, p. 176). Neste, as variáveis dependentes são AUTONOMIA, SATISFAÇÃO e DESEMPENHO enquanto a variável independente considerada foi a ANO. A partir dos resultados do *T-Test* foi possível verificar que em 2020 os níveis de autonomia tinham média de 4,1, satisfação tinha média de 3,3 e desempenho tinha média de 1,8 e que, após a intervenção, estes valores subiram para uma média de 4,5 de autonomia, 3,6 de satisfação e 2,5 de desempenho, como ilustra a tabela 4.

	Ano	N	Média
AUTONOMIA	2020	6	4,1111
	2021	6	4,5556
SATISFAÇÃO	2020	6	3,3250
	2021	6	3,6500
DESEMPENHO	2020	6	1,8333
	2021	6	2,5000

Tabela 4 - Estatísticas de grupo

Embora haja diferença entre as médias antes e depois da intervenção, nenhuma delas pode ser considerada significativa pois o valor do *Sig.* (2 extremidades) se encontra, para as três variáveis, abaixo de .05 (5%) como mostra a tabela 5.

Após a análise de dados quantitativos as informações qualitativas vindas através de questões abertas dos questionários e das entrevistas foram analisadas utilizando as técnicas de codificação e análise de conteúdo com atribuição de palavras-chave.

		Sig	Sig. (2 extremidades)
AUTONOMIA	Variâncias iguais assumidas	,201	,243
	Variâncias iguais não assumidas		,252
SATISFAÇÃO	Variâncias iguais assumidas	,478	,243
	Variâncias iguais não assumidas		,243
DESEMPENHO	Variâncias iguais assumidas	,081	,110
	Variâncias iguais não assumidas		,121

Tabela 5 - Teste de amostras independentes

O programa de gestão de carreiras e desempenho por competências, na opinião do sócio diretor “deixou as coisas bem mais organizadas e como envolveu toda a equipe gerou o impacto de atenção, de reflexão dentro da operação” (O, 2021), sendo esta uma opinião consensual entre todos os colaboradores que acreditam que “a gente pôde identificar quais são os *gaps* de aprendizagem que a gente tem” ainda que “os resultados em si não foram vistos pela equipe de forma muito positiva” (A, 2021) devido ao grande número de desempenhos a aperfeiçoar. Entretanto foi reconhecido que o programa “auxilia ao colaborador a se empenhar mais, a ter mais força de vontade, a querer se superar cada vez mais porque ele vê o futuro, ele vê o reconhecimento na frente” (H, 2021).

O processo de implantação “no começo não foi muito bem compreendido pelo pessoal, mas na medida que ele foi andando ele foi ficando mais claro e agora o pessoal já está se acostumando com esse assunto” (O, 2021). L (2021) também testemunhou este fato ao afirmar

que “de início algumas pessoas não compreenderam, mas depois quando a gente começou a explicar pra eles a fazer maiores entrevistas começou a fazer o pessoal participar junto do processo”. O processo de implantação do Programa Sangue Azul foi considerado, para alguns, “um pouco lento” (E, 2021). Isto “devido ao ocorrido com pandemia e etc. o projeto de implantação teve alguns *gaps* no caminho e isso eu acho que prejudicou um pouco em relação ao entendimento do projeto [...] pelo momento que estamos vivendo eu acho que ele teve algumas paradas o que acabaram fazendo com que as pessoas perdessem um pouco o gás, um pouco a motivação do projeto” (A, 2021). Alguns colaboradores consideraram que “ainda tem algumas coisinhas pra arrumar porque ficou um pouco vago” (H, 2021) mas que “o que realmente não contemplava sempre foi aberto a ajustes e foi passado e eu acredito que ainda vai conseguir evoluir bastante” (G, 2021) resultando, assim, o processo de manutenção do programa.

Colaboradores consideraram o impacto do Programa Sangue Azul no seu respectivo trabalho “positivo porque deu um pouco mais de empoderamento” (A, 2021) e que para grande parte dos colaboradores foi afirmado que “com a descrição das atividades fez com que a gente conseguisse manter um padrão de evolução das próprias atividades operacionais” (G, 2021) visto que com após a implantação do programa e principalmente com a entrega dos perfis funcionais e a avaliação de desempenho “eu já eu sei pra onde eu tenho que ir, o que eu tenho que analisar, o que tem que fazer pra melhorar” (H, 2021) visto que “antigamente a gente tinha só o *feedback* em reuniões ou quando a pessoa estava saindo” (L,2021).

Na opinião de todos os colaboradores os instrumentos fornecidos, tais como o Perfil Funcional e o Manual do Sangue Azul são “bem legais, foram inclusive bastante ilustrativos, os manuais todos coloridos, impressos para a gente poder entender melhor, explicando a função de cada um achei bastante interessante” (D, 2021) ainda que “talvez ele precisasse ser um pouco mais objetivo” (A, 2021) e, durante o percurso, tenham precisado “fazer algum ajuste” (O, 2021) de informações presentes, essencialmente, nas competências técnicas.

De acordo com o sócio diretor O (2021) as equipes ficaram mais produtivas após a implantação do Sangue Azul, o que pode ser confirmado na fala de D (2021) que afirma que “A gente passou a entender que tipo de coisa a gente tá precisando melhor atender”, coordenado mais facilmente por L (2021) que passou a ter condições de orientar “olha, isso que você está fazendo não faz parte da sua função, você só faz até ali e depois outra pessoa faz”. A conclusão positiva em relação à produtividade das equipes foi senso comum entre os colaboradores.

Os colaboradores sentiam a necessidade da “criação de um plano de carreira mais

estruturado contendo os valores para cada cargo e bonificações fixas para determinadas funções, sendo essas bonificações por tempo ou desempenho” (L, 2020), solicitando ainda “Premiação por desempenho, aumento, bonificação” (A, 2020) e “Bonificações, aumento salarial, gratificação por desempenho” (H, 2020). Com a intervenção foi reconhecido que “antes a gente reclamava que não tinha progressão de carreira na empresa e com o programa Sangue Azul a gente tem uma forma de progredir” (E,2021).

Em relação à capacitação ao trabalho a ser executado foi solicitado pelo colaborador G em 2020 “listar os conhecimentos necessários e quais cursos realizar para melhorar o desempenho”. Foram dados diversos treinamentos online ao vivo que, como vimos no relatório da intervenção, foram gravados e disponibilizados no sistema interno da empresa. Entretanto, o pedido de melhoria sobre este assunto voltou a ser realizado após a intervenção por que “Porque os treinamentos que existem são aulas gravadas que não possuem nenhuma edição.” (E, 2021).

Foi solicitado por dois colaboradores em 2020 um trabalho acima dos cargos, funções e atividades “Pois muitas vezes realizamos atividades que não são pertinentes ou de responsabilidades do cargo” (L, 2020) e ainda, mencionado pelo mesmo colaborador “Isso desmotiva muito, pois parece que só você trabalha e ainda precisa ajudar os outros a trabalhar.”. Após a intervenção, este mesmo colaborador foi o único ainda a referenciar o assunto afirmando que “Apesar do sangue azul estar resolvendo esse problema, ainda existem muitas funções para um cargo”.

Formações, cursos e treinamentos para desenvolvimento profissional foram solicitados por quatro colaboradores, afirmando que “As versões de softwares estão sempre atualizando, podemos ter políticas de reciclagem de conhecimento” (G, 2020) pedindo à empresa a possibilidade de “Disponibilização de cursos para a capacitação na Tecnoponta” (H, 2020) e “Fazer vários cursos da Tecnoponta, Excel, por exemplo...” (A, 2020). Foram disponibilizados, na intervenção, além da ajuda de custo para cursos da Tecnoponta, os cursos desta escola foram requisitados em alguns dos Planos de Desenvolvimento Individual, com cobertura total dos custos do curso. Entretanto, em 2021 foi solicitado que “Além dos cursos existentes na Tecnoponta, deveriam existir outras capacitações em escolas de referência” (L, 2021) oferecendo os cursos apenas “há dificuldade ou vontade de aprender algo” pois “é bem maçante ter que realizá-los” (E, 2021).

Foi solicitado em 2020 pelo colaborador A “colocar desafio de meta individual”. Com a intervenção, este assunto não voltou a ser levantado.

Políticas de recompensas e prêmios por metas foram solicitados em 2020 por quatro colaboradores diferentes afirmando que “deveríamos ter uma política de recompensas e metas mais difundidas, sendo medidas por tempo ou ocupação no cargo ou desempenho” (L, 2020). Após a intervenção, em 2021, este assunto foi levantado novamente apenas pelo colaborador E reivindicando que “as ‘recompensas’ do Sangue Azul não são atrativas, no momento que as avaliações são semestrais, talvez até mais, ficando meio vago a real meta, não fazendo que nós corremos atrás do trabalho” e ainda que “vai demorar tanto para receber algo que não vale a pena”.

Questões acerca da possibilidade de promoções e progressão de carreira foram assinaladas em 2020, afirmando que “deveria ser mais claro o que precisa ser para ter progressão (tempo? meta? remuneração?)” (D, 2020) alegando que “é uma forma de apoiar a cumprir as metas e desafios” (D, 2020). Entretanto este assunto voltou a ser mencionado em 2021, após a intervenção, alertando que “no formato atual não dá pra esperar mais de 2 anos para mudar de cargo, no mercado atual quebrou esse paradigma” (L, 2021). O período informado pelo colaborador L faz jus ao período mínimo de experiência e de desempenho acima da média para o colaborador ser apto a receber uma promoção ou progressão de carreira, segundo a política estabelecida pelo diretor no início do projeto de intervenção.

O relacionamento com a chefia é um ponto de preocupação dos colaboradores visto que “cobranças feitas em público são muito fortes e precisam ser mais reservadas pois na maioria das vezes parecem uma discussão pública com palavrões, etc.” (L, 2020), que “é um incômodo até para quem não está sendo cobrado” (L, 2020) e ainda em 2021 o assunto ainda é polêmico visto que “um líder elogia em público e criticar em particular, nas nossas reuniões acontece o contrário” (D, 2021)

Um “salário mais alinhado com o mercado” (L, 2020) foi o assunto mais questionado em ambos os anos pois “somos uma empresa com atuação nacional com muitos clientes, principalmente de São Paulo, mas em relação a remuneração a empresa se compete como uma microempresa local, pagando salários abaixo do nível do mercado” (D, 2020). Entretanto cinco colaboradores solicitaram alterações salariais em 2020 enquanto, após a intervenção, apenas três voltaram a tocar no assunto em 2021 afirmando que “o cargo poderia seguir os mesmos salários pagos no mercado, e para isso acredito que deveria ter um esforço coletivo para atingir metas e realizar um salário melhor para todos” (L, 2021) pois “acredito que essa seja a maior insatisfação de todos os colaboradores” (H, 2021).

Logo, em relação a autonomia pudemos verificar que, assim como confirma a diferença

de 0,4 nos níveis médios entre 2020 e 2021, não sendo um aumento considerado significativo “a implantação do programa não teve uma grande fatia com relação a autonomia do meu cargo” (A, 2021), concordado por L (2021) que diz que “acredito que pra mim não houve muita mudança”. Entretanto, esta afirmação foi presente nas falas de A e L, que possuem cargos de liderança, enquanto que os demais colaboradores afirmam que “deu pra esclarecer um pouquinho mais até onde a gente pode fazer [...] eu pensava que eu tinha muito mais restrições do que eu realmente tenho” no caso de D (2021) ou também pelo que diz E (2021) que “eu sei que agora tem coisas que não são mais eu que faço, aí eu sei até onde a minha autonomia vai” e H (2021) quando afirma que “agora que eu sei pra onde ir é mais fácil de eu me dedicar, de eu correr atrás”. A nível de ter mais clareza quanto ao andamento das tarefas, também teve este o efeito não significativo da variável “desempenho”, que apresentou aumento da média em 0,7 entre 2020 e 2021, percebível em falas como “eu ainda não senti mudança” (H, 2021). Entretanto, a maioria dos colaboradores perceberam avanços em seus desempenhos “inclusive deu até pra visualizar que eu melhorei ao longo do último ano, então deu pra entender o que que eu estou fazendo certo e o que eu posso melhorar então que acho que está ajudando o meu desempenho sim dentro do trabalho e do programa” (D,2021), sendo este argumento mais presente nas falas dos colaboradores, ainda que as melhoras não tenham sido significativas. Por fim, em relação à motivação dos colaboradores foi percebido um aumento na motivação dos colaboradores em afirmações que “melhorou a minha motivação até porque ficou mais claro o que que eu preciso fazer inclusive até pra ser promovido”, de forma central, ainda que o aumento em 0,3 na média na satisfação não tenha sido significativo, criando em nós a hipótese de que esta foi resultado das baixas classificações na Avaliação de Desempenho.

6 CONCLUSÃO

O presente projeto possuiu 3 objetivos centrais, que foram atingidos, podendo ser conferidos na tabela 6.

Objetivos	Resultados
Identificar média normal entre autonomia, desempenho e satisfação dos colaboradores;	Média de autonomia = 4,1 Média de desempenho = 1,8 Média de satisfação = 3,3
Identificar média de autonomia, desempenho e satisfação após a implantação do projeto e	Média de autonomia = 4,5 Média de desempenho = 2,5 Média de satisfação = 3,6
Identificar impacto do projeto nos níveis de autonomia, desempenho e satisfação.	Aumento de 0,4 na média de autonomia Aumento de 0,7 na média de desempenho Aumento de 0,3 na média de satisfação

Tabela 6 - Concretização de objetivos

Tendo em conta a questão de partida para esta obra “O sistema de avaliação de competências está diretamente relacionado com a autonomia, desempenho e satisfação de uma pequena empresa?” podemos concluir que há aumento nas médias de autonomia, satisfação e desempenho após a implantação de um sistema de gestão de carreiras e desempenho, mas não de forma significativa (*Sig.* > .05).

De acordo com Jena et al. (2019) citados por Manuel (2020) **autonomia**, flexibilidade e independência dadas aos funcionários levam a um desempenho além das expectativas e ainda complementa que “as organizações devem investir em programas de formação e desenvolvimento que ajudem os funcionários a obter significado do trabalho e desfrutem do empoderamento psicológico, o que levará ainda à satisfação individual e ao crescimento organizacional” (p. 11). Entretanto, após a intervenção, onde foram proporcionados a todos os colaboradores programas de formação e desenvolvimento profissional obtidos a partir de um Plano de Desenvolvimento Individual, valorizando as características individuais de cada colaborador, não foi o suficiente para proporcionar à empresa satisfação individual. O nível médio de autonomia teve aumento não significativo de 0,4, sendo este aumento percebido pelo fato de que “pensava que eu tinha muito mais restrições do que eu realmente tenho” (D, 2021), aumentando apenas a percepção dos limites de trabalho, antes não conhecidos.

Morgeson e Humphrey (2006) citados por Viana e Mourão (2019, p. 801) afirmam que o trabalho pode ser redesenhado de forma a aumentar a motivação dos trabalhadores, a sua satisfação e, ainda afirma Sageer, Rafat, e Agarwal, (2012) citados por Marcon et al. (2019, p. 810) também o **desempenho** no trabalho e isto incluiu impactos na rotatividade, ampliação e enriquecimento do trabalho, afirmação esta também apoiada por Sá e Sá (2014) quando diz que as cinco características do Desenho do Trabalho não só condicionam a satisfação do colaborador, como refletem também em modos de desempenho da função. Porém o desempenho obteve aumento de 0,7 na média após a intervenção, não proporcionando à empresa o crescimento organizacional através de desempenhos além das expectativas prometido por Jena et al. (2019) citados por Manuel (2020, p. 11)

Já a **satisfação** teve o menor aumento de média em 0,3 relação à autonomia e desempenho após a intervenção podendo ser justificada pela insatisfação quando às questões salariais, que foram levantadas tanto em 2020 quando em 2021, ainda que em menor quantidade após a entrega do prêmio por mérito, confirmando a afirmação feita por Maximiano (2011) de que: (1) As necessidades fisiológicas (salários) estão na base da hierarquia; (2) As pessoas procuram satisfazê-las antes de preocupar com as de nível mais elevado; (3) Uma necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste; (4) Se uma necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estacionada neste nível de motivação; (5) Uma vez atendida, uma necessidade deixa de se fazer sentir; (6) A pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades.

Desta forma podemos concluir que um programa de gestão de carreiras e desempenho por competências, seguindo o modelo proposto por Ceitil (2016) e (Camara, 2015) proporcionaram à uma empresa de pequeno porte aumentos não significativos de autonomia, desempenho e satisfação, podendo os resultados terem sido comprometidos pela não adequação prévia dos salários.

6.1 Limitações do estudo e propostas para estudos futuros

Tanto a investigação quanto o projeto de intervenção sofreram de limitações e ameaças quanto à sua validade científica por variáveis incontrolláveis do ambiente interno e externo à organização. Também, assim como afirma Fortin (2009) a ausência da repartição aleatória reduz a validade interna e a validade externa da experimentação, particularmente por causa do agente de invalidade relacionado com a seleção dos sujeitos.

Foram identificadas variáveis estranhas que, de acordo Fortin (2009), podem ter tido efeitos inesperados e modificados os resultados da investigação. Identificamos em Coutinho (2011) as variáveis que mais interferiram nos resultados da investigação : (1) A variável de tempo/contexto confirmou ser a maior ameaça de uma investigação de plano quase-experimental de séries temporais pela ocorrência da pesquisa durante a Pandemia do COVID-19 que modificou o contexto, o cronograma e o clima organizacional; (2) a variável de seleção diferencial dos sujeitos se mostrou presente pela divisão de supervisão recebida pelos colaboradores – uma parte foi supervisionada por um líder comprometido, presente e ativo e a outra parte foi supervisionada por um líder desinteressado, ausente e não-participativo, afetando o resultado do estudo; (3) a variável de mortalidade experimental surgiu da rotatividade dos colaboradores, ou seja, parte dos colaboradores que iniciaram a pesquisa foram desligados da empresa, abandonando o estudo e estremecendo o clima laboral, enquanto os novos colaboradores, por não terem participado do estudo inicial, não tiveram seus níveis considerados por estarem em contextos diferentes; (4) a variável de tratamento ou experimentação também pode ter influenciado o resultado da pesquisa pela ausência de um grupo de controle que não foi possível devido aos membros do estudo serem pertencentes a uma mesma comunidade pequena, sendo impossível a não contaminação das variáveis.

Foram percebidas também a existência de ameaças à validade externa investigação (Coutinho, 2011) ocasionadas pela própria natureza da investigação e da intervenção: (1) o efeito de Hawthorne (alteração dos padrões habituais de comportamento dos participantes face à especificidade do tratamento, por vezes pelo simples facto de se saberem alvo de uma investigação) já era esperado, uma vez que a intervenção consiste na estruturação de perfis funcionais e avaliação de desempenho e tem como principal objetivo alterar para melhor os padrões de comportamento; (2) o fator novidade do tratamento pode ter influenciado uma vez que este programa já era desejado e solicitado pelos colaboradores na primeira pesquisa é previsível que a partir do momento em que os pedidos são atendidos os níveis de satisfação tenderiam a aumentar; (3) por último o efeito investigador também pode ter influenciado no resultado do estudo, uma vez que o membro da nossa equipe responsável pelo contato com a empresa tem relação direta familiar ao dono da empresa, podendo causar uma certa “intimidação”, sentimento de necessidade de omissão de informações “não desejadas” ou até respostas não verdadeiras no intuito de “agradar”.

Outra reflexão que valeu a nossa atenção é que o período entre planejamento, pesquisa inicial, preparação, intervenção e análise durou 11 meses (outubro de 2020 a agosto de 2021).

Entre a Avaliação de nível 1 e nível 2 houve 30 solicitações de ajustes nos instrumentos do programa, inseridos no processo de manutenção do programa Sangue Azul, automatizado na intranet da organização. Após o encerramento da avaliação de nível 2 uma parte dos colaboradores se pronunciaram em relação ao conteúdo de seus perfis funcionais, alegando que “isso que eu estou fazendo não é da minha função” (L, 2021) – reivindicação nunca feita até o momento, mesmo este documento tendo estado sob suas posses durante 6 meses, tendo sido elaborados segundo a literatura e validados por seus superiores técnicos. Tendo a empresa o objetivo de perpetuar o programa Sangue Azul foram realizadas reuniões para discutir casos e foram registrados os pontos de ajuste, dando origem a mais 28 solicitações de alteração foram realizadas. Estas solicitações de alterações foram consequências de falhas no processo de levantamento inicial e pela mutação natural do contexto de trabalho: promoções, surgimento de novas tecnologias, novos processos, novas necessidades de trabalho e não adequação da teoria com a prática para a realidade da empresa estudada.

Dada esta experiência é sugerimos para estudos futuros: (1) que o processo de levantamento de informações para a implantação de um programa desta natureza não se limite a uma etapa anterior à avaliação de desempenho de nível 1, mas uma etapa básica inicial a que originará um processo contínuo de manutenção que poderá levar, no mínimo, 1 ano para empresas de pequeno porte; (2) que se reserve mais tempo para a execução do projeto de intervenção adicionando, ainda, uma 3ª avaliação considerando as alterações solicitadas pelos colaboradores após a primeira avaliação “oficial”; (3) a medição do contrato psicológico dos colaboradores para como programa antes e depois da avaliação de nível 2, tendo em vista este último comportamento dos colaboradores após a última avaliação, ao receberem a comunicação dos ganhadores do prêmio – pois foi observado o compromisso com o programa apenas após alguém efetivamente receber o prêmio em dinheiro; (4) a análise do impacto dos perfis de liderança das chefias no sucesso da implantação de um sistema de gestão do desempenho; (5) O impacto de baixas classificações na Avaliação de Desempenho na satisfação e clima organizacional.

6.2 Implicações práticas

O objetivo do presente estudo foi implantar um sistema de avaliação de desempenho por competências para aumentar a autonomia, desempenho e satisfação laboral numa pequena empresa a fim de responder à questão de partida “O sistema de avaliação de competências está

diretamente relacionado com a autonomia, desempenho e satisfação de uma pequena empresa?”, medindo as médias das variáveis dos colaboradores antes e depois da implantação do sistema de avaliação de desempenho por competências. Com a análise dos resultados deste estudo podemos concluir que houve aumento nas médias das variáveis após a implantação de um sistema de gestão de carreiras e desempenho, mas não de forma significativa no primeiro ano de implantação do projeto, podendo este ainda ter chances de aumento significativo em uma avaliação de nível 3, após ajustes de curso e manutenção no programa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, H., Faísca, L., & Jesus, S. N. (2014). Estrutura factorial da versão portuguesa do Job Diagnostic Survey (JDS) : Um estudo confirmatório de validação do instrumento. *Psicologia*, 23(1), 64–86. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v23i1.318>
- Caetano, A. (1998). *Avaliação de desempenho: Metáforas, conceitos e práticas* (1ª ed.). Editora RH.
- Calasans, R. G., & Davel, E. P. B. (2020). Gestão de carreiras criativas: Passado e futuro da pesquisa acadêmica. *Políticas Culturais Em Revista*, 13(1), 113–134. <https://doi.org/10.9771/pcr.v13i1.29415>
- Camara, P. (2015). *Manual de gestão e avaliação de desempenho* (2ª ed.). Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Dom Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial* (7ª ed.). Dom Quixote.
- Carvalho, F. M. (2017). *Carreira de sucesso, progressão horizontal e autorrealização na carreira* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. Repositório Institucional da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=225162
- Cascão, F. (2014). *Gestão de competências, do conhecimento e do talento: O estado da arte da teoria e as melhores práticas na gestão das pessoas* (1ª ed.). Editora Sílabo.
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e desenvolvimento de competências* (M. Robalo ,Ed., 2ª ed.). Editora Sílabo.
- Chiavenato, A. (2005). *Gestão de pessoas* (2ª ed.). Elsevier Editora.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática* (1ª ed.). Almedina.
- Cunha, A. S., & Soares, T. C. (2010). Aspectos relevantes do planeamento no crescimento das micro e pequenas empresas (MPE). *Revista Da Micro e Pequena Empresa*, 4, 15–39. <https://doi.org/https://doi.org/10.6034/175>
- Descanio, D., & Lunardelli, M. C. (2004). Saúde e qualidade de vida na velhice. *UNESP*, 7, 159–178.
- Fachin, O. (2017). *Fundamentos da Metodologia: Noções básicas em pesquisa científica* (A. L. Valerio, L. M. Marques, & T. Fraga, Eds.; 6ª ed.). Saraiva.

- Fortin, M. F. (2009). *O processo de Investigação: da concepção à realização* (5ª ed.). Lusociência.
- Garrido, O., Maulen, G., & Raineri, A. (2020). Burnout, satisfacción laboral y autonomía laboral como determinantes de intención de abandono y retención laboral de enfermeras y auxiliares de enfermería. *Estudios de Administración*, 24(1), 5–15.
<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2017.56722>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of redesign projects. *Office of Naval Research*, 1–88.
- HSM University. *Carreira em Y: saiba o que é e como organizar a sua!* (2019). Retirado em 01 de janeiro, 2021, de https://hsmuniversity.com.br/blog/carreira-em-y/?gclid=CjwKCAiAi_D_BRApEiwASslbJyIJlM7o-zEISP7UFijtwdzvI9iL_cYo3IjftFICXuX9--mzV5XfhoCfxMQAvD_BwE
- Jardim, C., & Nascimento, I. (2018). Educação para o trabalho e desenvolvimento vocacional : contributos Parapara uma metodologia de job shadowing. *Revista Educação Em Debate*, 40(77), 75–90.
https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/39933/1/2018_art_cjardiminascimento.pdf
- Loli, F., & Treff, M. A. (2018). O coaching de carreira como recurso facilitador do processo de transição profissional. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 8(1), 41–60.
<https://doi.org/10.20503/recape.v8i1.34980>
- Manuel, A. F. S. (2020). *Gestão de carreiras em serviço social: percepções e expectativa dos assistentes sociais* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/20432>
- Marcon, S. R. A., Kanan, L. A., Lucas, J. I. P., & Madalozzo, M. M. (2019). Work Design: características da tarefa na perspectiva de gestores e não-gestores. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 809–817. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17500>
- Maximiano, A. (2011). *Introdução à administração* (8ª ed.). Editora Atlas.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Melo, P., & Machado, C. (2020). *O livro de ouro para a gestão de recursos humanos nas PME* (1ª ed.). Editora RH.
- Ministério Da Saúde. *Covid-19 no Brasil*. (2021). Retirado em 01 de janeiro, 2021, de https://qsprod.saude.gov.br/extensions/covid-19_html/covid-19_html.html

- Neiva, F. O. (2011). *Efeitos da rotação dos postos de trabalho nos trabalhadores e na organização* [Tese de Mestrado, Universidade do Minho]. Repositório.
<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/16511/1/Efeitos da rotação de postos de trabalho nos trabalhadores e na organização-tese.pdf>
- Oliveira, J. C., Barbosa, K. L., & Hegedus, C. E. N. (2017). Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo – campus de Alegre. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 15(2), 59–85.
<https://doi.org/10.19094/contextus.v15i2.910>
- Petroni, M. (2018). *Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil*. Jornal Da USP. Retirado em 17 de dezembro, 2020, de
<https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/>
- Procópio, M. L. (2001). *Reflexões sobre a avaliação individual de desempenho*. Portal Guia RH. Retirado em 15 de maio, 2020, de
<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/3163/reflexoes-sobre-aavaliacao-individual-de-desempenho.html>
- Rafael, N. A. A. (2019). *O estatuto profissional dos policiais : da gestão de carreiras na PSP* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/31636>
- Rebocho, G. (2019). *Gestão de carreiras* [Universidade Europeia].
<https://europeia.blackboard.com/webapps/login/>
- Rego, A., Cunha, M. P., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2018). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª ed.). Editora Sílabo.
- Sá, A. C. A. G. P., & Sá, P. H. F. L. M. (2014). As características da função e seu impacto nos níveis de satisfação do funcionário de contato: Um estudo em uma grande empresa de telecomunicações. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 16(53), 658–676.
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i52.1553>
- Sabino, A. (2019a). *Parte 2 – Uma proposta de definição do conceito e a sua evolução histórica* –. Universidade Europeia. <https://europeia.blackboard.com/>
- Sabino, A. (2019b). *Parte I – diferentes abordagens ao conceito de competências*. Universidade Europeia. <https://europeia.blackboard.com/>
- Sabino, A. (2020). *Gestão de Competências*. <https://europeia.blackboard.com/webapps/login/>

- Salas, A. F., Orbegoso, C. V., Salazar, M. H., & Hernández, R. M. (2018). Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana. *Apuntes Universitarios*, 8(3), 43–56. <https://doi.org/10.17162/au.v8i3.330>
- Sandro, B., Sandra, E., & Leonardo, E. (2011). Metodologia multicritério para avaliação de desempenho da gestão de uma empresa familiar. *Revista GEPROS*, 3, 109–126. <https://doi.org/10.15675/gepros.v0i3.643>
- Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas. *Negócios familiares: entenda como eles funcionam*. (2019). Retirado em 17 de dezembro, 2020, de <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>
- Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas. *Pequenos negócios em números*. (2018). Retirado em 14 de dezembro, 2020, de <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>
- Silva, F. (2019). *Potenciar o trabalho de equipa através do desenvolvimento de competências* [Projeto Aplicado, Universidade Europeia]. Repositório Comum. [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/28191/1/Projeto Aplicado de M-GEE - Florbela Silva.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/28191/1/Projeto%20Aplicado%20de%20M-GEE%20-%20Florabela%20Silva.pdf)
- Silva, J. C. G. (2005). *Avaliação do desempenho organizacional* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro]. Repositório Institucional da Universidade de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10773/4605>
- Silva, R. C., Trevisan, L. N., Veloso, E. F. R., & Dutra, J. S. (2016). Career anchors and values from different career management perspectives. *Review of Business Management*, 18(59), 145–162. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i59.2260>
- Teixeira, L., & Borges, N. (2021). *SP volta para a fase vermelha de segunda até 18 de abril; veja o que muda*. UOL. Retirado em 15 de setembro, 2021, de <https://noticias.uol.com.br/saude/ultimas-noticias/redacao/2021/04/09/governo-sp-restricoes.htm>
- Viana, P. J., & Mourão, L. (2019). Características da tarefa e do conhecimento como preditoras do desenvolvimento profissional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 800–808. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17475>
- Vilaronga, L. (2021a). *Avaliação de desempenho para avaliadores*. Tecnoponta Treinamentos. Retirado em 9 de agosto, 2021, de

<http://digital.tecnoponta.com.br/academia/curso/avaliacao-de-desempenho-para-avaliadores>

Vilaronga, L. (2021b). *Gestão do desempenho por competências*. Tecnoponta Treinamentos.

Retirado em 9 de agosto, 2021, de

<http://digital.tecnoponta.com.br/academia/curso/gestao-do-desempenho-por-competencias>

Vilaronga, L. (2021c). *RH - formação de profissionais de recursos humanos*. Tecnoponta Treinamentos. Retirado em 9 de agosto, 2021, de

<http://digital.tecnoponta.com.br/academia/curso/rh-formacao-de-profissionais-de-recursos-humanos>

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (D. Grassi, Damacena, & Cláudio, Eds.; 2ª Ed., Vol. 148). Bookman.

https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf

ANEXOS

Anexo 1 – Levantamento inicial

Este questionário foi desenvolvido com base num estudo da Universidade de Yale sobre o trabalho e a forma como as pessoas reagem ao mesmo. O questionário ajuda a melhor redefinir o trabalho, através da obtenção de informação de como as pessoas reagem aos diferentes tipos de trabalho. Nas páginas que se seguem encontrará várias questões sobre o seu trabalho. No início de cada secção ser-lhe-ão dadas instruções. Por favor, leia-as com atenção. Não deverá levar mais de 25 minutos a preencher todo o questionário. Por favor, responda com rapidez. As questões destinam-se a conhecer a sua perceção sobre o trabalho e sobre a forma como reage a ele. Não existem "rasteiras" nas questões. As suas respostas serão completamente confidenciais. Por favor, responda a cada item tão honesta e francamente quanto possível.

Obrigado pela sua cooperação.

SECÇÃO UM

Esta parte do questionário pede-lhe para descrever o seu trabalho o mais objetivamente possível. Por favor, não utilize esta parte do questionário para expressar se gosta ou não gosta do trabalho que faz. As perguntas referentes a esse assunto virão mais à frente. Assim, tente tornar a sua descrição o mais precisa e objetiva possível.

Abaixo apresenta-se uma pergunta exemplo

A. Até que ponto o seu trabalho exige utilizar equipamento mecânico?



Deve colocar um círculo no número que melhor descreve o seu trabalho. Se, por exemplo, o seu trabalho lhe exigir utilizar equipamentos mecânicos durante uma grande parte do tempo – mas também exige algum trabalho com papéis – deve colocar um círculo no número seis, tal como foi feito no exemplo acima. Se não entendeu estas instruções, por favor peça ajuda. Se entendeu, vire a página e comece.

1. Que autonomia existe no seu trabalho? Quer dizer, até que ponto o seu trabalho lhe permite tomar decisões na sua execução?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Muito pouco: o trabalho quase não me dá hipótese de "dar" uma opinião pessoal sobre como e quando o trabalho é feito

Autonomia moderada: há muitas coisas pré-estabelecidas e fora do meu controle mas posso tomar algumas decisões no trabalho.

Muito: o meu trabalho dá-me quase total responsabilidade para decidir como e quando o trabalho é feito

2. Até que ponto o seu trabalho pressupõe fazer uma porção "inteira" e identificável de trabalho? Quer dizer, o seu trabalho é uma totalidade que tem obviamente um princípio e um fim ou é apenas uma pequena parte do todo que é completado por outras pessoas ou por máquinas automáticas?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

O meu trabalho é apenas uma pequena parte do trabalho total: os resultados das minhas atividades não são visíveis no produto final ou serviço.

O meu trabalho é apenas uma parte, de um tamanho moderado, do trabalho total: a minha contribuição é visível no resultado final.

O meu trabalho envolve fazer a totalidade do trabalho, do princípio ao fim: os resultados das minhas atividades podem ser facilmente vistas no produto final ou serviço.

3. Que variedade existe no seu trabalho? Quer dizer, até que ponto o seu trabalho lhe exige fazer coisas diferentes, aplicando algumas das suas aptidões e talentos?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Muito pouca: o trabalho exige-me a mesma rotina, fazer sempre o mesmo.

Variedade Moderada

Muito: o trabalho exige-me fazer muitas coisas diferentes, aplicando várias aptidões e talentos..

4. De uma forma geral, que significado ou importância tem o seu trabalho? Quer dizer, há probabilidade dos resultados do seu trabalho afetarem a vida ou o bem estar de outras pessoas?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Não muito significativo: não é provável que os resultados do meu trabalho tenham efeitos importantes noutras pessoas.

Moderadamente Significativo

Altamente significativo: os resultados do meu trabalho podem afetar aspectos importantes da vida de outras pessoas.

5. Até que ponto ao executar o seu trabalho obtém informação sobre o seu desempenho? Quer dizer, o próprio trabalho fornece-lhe pistas sobre o seu desempenho – à parte de qualquer "feedback" que colegas ou chefes lhe possam fornecer?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Muito pouca: o próprio trabalho está definido de modo a que eu trabalhe sem ter acesso a uma avaliação do meu desempenho.

Moderadamente: às vezes o trabalho fornece-me "feedback"; outras vezes não.

Muitas vezes: o trabalho está definido de modo a que, durante a sua execução receba quase sempre "feedback" sobre o meu desempenho.

SECÇÃO DOIS

A seguir apresenta-se uma lista de várias afirmações que podem ser utilizadas para descrever um trabalho. Deve indicar se cada afirmação é uma descrição precisa ou imprecisa do seu trabalho. Por favor, tente ser tão objetivo quanto possível ao referir a precisão com que cada afirmação descreve o seu trabalho – sem tomar em conta se gosta ou não do seu trabalho

Escreva um número no espaço em branco que antecede cada afirmação, baseando-se na seguinte escala:

Qual o grau de precisão que cada afirmação descreve o seu trabalho?

1	2	3	4	5	6	7
Muito imprecisa	Quase imprecisa	Ligeiramente imprecisa	Incerta	Ligeiramente precisa	Quase precisa	Muito precisa

- _____ 1 O trabalho exige-me a utilização de várias aptidões complexas ou de nível elevado.
- _____ 2 O meu trabalho está organizado de forma a que não tenha possibilidade de o fazer na sua totalidade (apenas uma pequena parte), do princípio ao fim.
- _____ 3 Só o fato de realizar o trabalho exigido pela minha função permite-me ter a possibilidade de avaliar o meu desempenho.
- _____ 4 O trabalho é muito simples e repetitivo.
- _____ 5 Este é um tipo de trabalho em que muitas pessoas podem ser afetadas pelo modo como ele é executado.
- _____ 6 O trabalho nega-me qualquer possibilidade de utilizar a minha iniciativa ou de tomar decisões na sua execução.
- _____ 7 O trabalho dá-me a possibilidade de completar totalmente as tarefas que inicio.
- _____ 8 O trabalho fornece-me poucas pistas sobre o meu desempenho.
- _____ 9 O trabalho dá-me uma oportunidade considerável de independência e liberdade no modo como o executo.
- _____ 10 O trabalho em si não tem muito significado ou importância no contexto geral da vida.

SECÇÃO TRÊS

Em uma escala de 0 a 5 onde 1 representa “Nem um pouco relevante” e 5 “extremamente relevante” e “N.A” representa “Não se aplica” indique com um “x” o **quanto cada um dos itens abaixo são relevantes para você, INDEPENDENTEMENTE DA SITUAÇÃO ATUAL.**

QUESTÕES A CONSIDERAR	0	1	2	3	4	5	N.A
Remuneração							
Infraestrutura do escritório							
Flexibilidade de horário							
Pausas para descanso							
Relacionamento com a sua equipe direta							
Relacionamento com membros de outras equipes							
Relacionamento com chefias							
Relacionamento com subordinados							
Regras de comportamento claras							
Cargos, funções e atividades claras e estruturadas							
Capacitação ao trabalho a ser executado							
Estabilidade no emprego							
Possibilidade de promoções							
Políticas de recompensas e prêmios por metas							
Cultura de reconhecimento público por bom desempenho							
Avaliação de desempenho e Feedback							
Progressão de carreira							
Formações, cursos e treinamentos para desenvolvimento profissional							
Lançamento de desafios individuais							
Autonomia							

Em uma escala de 0 a 5 onde 1 representa “Não satisfaz nem um pouco” e 5 “satisfaz extremamente” e “N.A” representa “Não se aplica” indique com um “x” o quanto você está satisfeito com cada um dos itens a seguir.

QUESTÕES A CONSIDERAR	0	1	2	3	4	5	N.A
Remuneração							
Infraestrutura do escritório							
Flexibilidade de horário							
Pausas para descanso							
Relacionamento com a sua equipe direta							
Relacionamento com membros de outras equipes							
Relacionamento com chefias							
Relacionamento com subordinados							
Regras de comportamento claras							
Cargos, funções e atividades claras e estruturadas							
Capacitação ao trabalho a ser executado							
Estabilidade no emprego							
Possibilidade de promoções							
Políticas de recompensas e prêmios por metas							
Cultura de reconhecimento público por bom desempenho							
Avaliação de desempenho e Feedback							
Progressão de carreira							
Formações, cursos e treinamentos para desenvolvimento profissional							
Lançamento de desafios individuais							
Autonomia							

Dos itens relacionados nas questões anteriores, selecione 5 questões valiosas para si e que considera insatisfatória atualmente e nos conte o que poderíamos fazer para melhorar cada uma das questões a ponto de ficar perfeito para você.

QUESTÃO ESCOLHIDA	AÇÃO DE MELHORIA

Anexo 2 - Briefing

INFORMAÇÕES ESSENCIAIS

IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Nome da organização

Nome do Representante

E-mail para contato

Telefone para contato

Logotipo da organização

INFORMAÇÕES FORMAIS

Número de identificação de pessoa jurídica ou física

Setor de Atividade

Agropecuária

Indústria

Comércio

Prestação de serviços

Outro: _____

Forma Jurídica

(BRASIL) Microempreendedor Individual – MEI

(BRASIL) Empresário Individual

(BRASIL) Empresa Individual de Responsabilidade Limitada –EIRELI

(BRASIL) Sociedade Limitada

(PORTUGAL) Empresário em Nome Individual - ENI

(PORTUGAL) Sociedade por Quotas / Sociedade Unipessoal por Quotas

(PORTUGAL) Sociedade Anônima

Outro: _____

Currículo dos responsáveis pela administração da organização

--

Quais as atribuições/responsabilidades de cada responsável pela administração da organização?

--

Capital Social e percentual de participação de cada sócio.

--

Fonte dos recursos

Próprios

De terceiros

Ambos

Outro: _____

INFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS

Quem Somos

--

Missão

Visão

Valores

INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS

Proposta de Valor:

Segmento de Mercado e Buyer persona (se houver)

Canais

Relação com o cliente

Atividades-chave:

Recursos-chave:

Parceiros-chave:

Fontes de renda:

Estrutura de custos:

INFORMAÇÕES BÁSICAS

INFORMAÇÕES DE MERCADO

Pessoa

- Física / Individual
 Jurídica / Coletiva

SE PESSOA FÍSICA / INDIVIDUAL

Qual a faixa etária?

Na maioria são homens ou mulheres?

- Homens
 Mulheres
 Outro: _____

Têm família grande ou pequena?

- Grande
 Pequena
 Outro: _____

Qual o trabalho desta pessoa?

Quanto esta pessoa ganha?

Qual é escolaridade desta pessoa?

Onde esta pessoa mora?

SE PESSOA JURÍDICA / COLETIVA

Em que ramo atuam?

- 1-10
- 10-30
- 31-50
- 50-100
- 100-500
- 500+

Há quanto tempo estão no mercado?

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- Mais de 30 anos

Possuem filial? Onde?

Qual a sua capacidade de pagamento?

Têm uma boa imagem no mercado?

HÁBITOS DE CONSUMO DO COMPRADOR

Que quantidade e com qual frequência compram esse tipo de produto ou serviço?

Onde costumam comprar?

Que preço pagam atualmente por esse produto ou serviço?

O que leva essas pessoas a comprar?

- O preço
- A qualidade dos produtos e/ou serviços
- A marca
- O prazo de entrega
- O prazo de pagamento
- O atendimento da empresa
- Outro: _____

Qual o tamanho do mercado que você irá atuar?

- Minha rua
- Meu bairro / freguesia
- Minha cidade / concelho
- Meu Estado / Distrito
- Meu País
- América Latina / União Europeia
- Multinacional
- Outro: _____

Seus clientes encontrarão sua organização com facilidade?

- Sim
- Não

INFORMAÇÕES DE CONCORRÊNCIA

CONCORRENTE Nº 1

Nome do concorrente

Pontos fortes do concorrente

- Qualidade dos materiais empregados
- Preço cobrado
- Localização
- Condições de pagamento - prazos concedidos, descontos praticados, etc.
- Atendimento prestado
- Serviços Disponibilizados
- Garantias oferecidas
- Outro: _____

Pontos fracos do concorrente

- Qualidade dos materiais empregados
- Preço cobrado
- Localização
- Condições de pagamento - prazos concedidos, descontos praticados, etc.
- Atendimento prestado
- Serviços Disponibilizados
- Garantias oferecidas
- Outro: _____

CONCORRENTE Nº 2

Nome do concorrente

Pontos fortes do concorrente

- Qualidade dos materiais empregados
- Preço cobrado
- Localização
- Condições de pagamento - prazos concedidos, descontos praticados, etc.

- Atendimento prestado
- Serviços Disponibilizados
- Garantias oferecidas
- Outro: _____

Pontos fracos do concorrente

- Qualidade dos materiais empregados
- Preço cobrado
- Localização
- Condições de pagamento - prazos concedidos, descontos praticados, etc.
- Atendimento prestado
- Serviços Disponibilizados
- Garantias oferecidas
- Outro: _____

CONCORRENTE Nº 3

Nome do concorrente

--

Pontos fortes do concorrente

- Qualidade dos materiais empregados
- Preço cobrado
- Localização
- Condições de pagamento - prazos concedidos, descontos praticados, etc.
- Atendimento prestado
- Serviços Disponibilizados
- Garantias oferecidas
- Outro: _____

Pontos fracos do concorrente

- Qualidade dos materiais empregados
- Preço cobrado
- Localização
- Condições de pagamento - prazos concedidos, descontos praticados, etc.

- Atendimento prestado
- Serviços Disponibilizados
- Garantias oferecidas
- Outro: _____

CONCORRENTE Nº 4

Nome do concorrente

Pontos fortes do concorrente

- Qualidade dos materiais empregados
- Preço cobrado
- Localização
- Condições de pagamento - prazos concedidos, descontos praticados, etc.
- Atendimento prestado
- Serviços Disponibilizados
- Garantias oferecidas
- Outro: _____

Pontos fracos do concorrente

- Qualidade dos materiais empregados
- Preço cobrado
- Localização
- Condições de pagamento - prazos concedidos, descontos praticados, etc.
- Atendimento prestado
- Serviços Disponibilizados
- Garantias oferecidas
- Outro: _____

CONCORRENTE Nº 5

Nome do concorrente

Pontos fortes do concorrente

- Qualidade dos materiais empregados
- Preço cobrado
- Localização
- Condições de pagamento - prazos concedidos, descontos praticados, etc.
- Atendimento prestado
- Serviços Disponibilizados
- Garantias oferecidas
- Outro: _____

Pontos fracos do concorrente

- Qualidade dos materiais empregados
- Preço cobrado
- Localização
- Condições de pagamento - prazos concedidos, descontos praticados, etc.
- Atendimento prestado
- Serviços Disponibilizados
- Garantias oferecidas
- Outro: _____

INFORMAÇÕES COMPLETAS

INFORMAÇÕES DE CAPACIDADE PRODUTIVA

Mapa ou planta do ambiente de trabalho (Desenhe abaixo um esquema de como ficarão as principais áreas e como serão alocadas máquinas, equipamentos, móveis, etc.)

Qual será a capacidade máxima de produção (ou serviços) e comercialização?

Qual será /é o atual volume de produção (ou serviços) e comercialização iniciais?

INFORMAÇÕES OPERACIONAIS

Descreva os processos de produção das atividades chave da organização (Processo + Estágio + Etapa + Atividade + Instrução)

ATIVIDADE-CHAVE 1:
ATIVIDADE-CHAVE 2:
ATIVIDADE-CHAVE 3:

INFORMAÇÕES DA MÃO DE OBRA

Organograma:

Funções necessárias para atender os processos de produção das atividades-chave:

FUNÇÃO	TAREFAS	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Anexo 3 – Questionário De Levantamento De Atividade

NOME DO COLABORADOR:	
FUNÇÃO:	DEPARTAMENTO:
SUPERVISOR:	CARGO DO SUPERVISOR:
<p style="text-align: center;">INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE DE FUNÇÃO</p> <ol style="list-style-type: none">1. Este formulário visa colher informações a respeito das funções em nossa organização e dele resultará o catálogo de descrição e especificação dos cargos.2. Antes de iniciar o preenchimento deste questionário, leia-o com atenção e compreenda o sentido de cada pergunta. Em caso de dúvida procure esclarecimentos com o seu superior imediato ou com o nosso pessoal de Recursos Humanos.3. O questionário não se refere à sua pessoa, mas ao cargo que você está ocupando.4. Este questionário pode ser preenchido a lápis ou a tinta, preferivelmente em letra de forma.5. Não use siglas ou abreviaturas.6. Responda a todas as perguntas. Se algumas delas não se aplicar ao seu cargo, escreva "não aplicável".7. Caso os espaços destinados às respostas não sejam suficientes, utilize folhas suplementares. Os itens respondidos nesses anexos devem ter os números correspondentes aos do questionário.8. Após o preenchimento, assine o questionário e entregue-o ao seu supervisor imediato.9. Após revisão e assinatura do questionário, este deve ser devolvido a Recursos Humanos até ____ / ____ / ____ .	

DESCRIÇÃO DO CARGO

No espaço abaixo descreva as suas tarefas **diárias** (aquelas que se repetem com regularidade).

Descreva separadamente cada tarefa e, em cada uma delas, procure colocar "**o que é feito**" (a atividade em si: arquivar, planejar, elaborar, etc.), "**como é feito**" (os recursos, equipamentos, tabelas, etc. utilizados ou, ainda, julgamentos ou decisões) e "**para que é feito**" (objetos ou razões para a execução dessas tarefas).

Descreva as atividades na seqüência em que são realizadas ou, na impossibilidade, em ordem de importância.

No espaço abaixo, descreva as suas tarefas periódicas e sua frequência (mensal, trimestral, semestral ou anual), da mesma forma que no item anterior.

ESPECIFICAÇÃO DO CARGO

1 INSTRUÇÃO

Qual o nível de instrução que você considera como mínimo necessário para ocupar o seu cargo? Não mencione o seu nível de instrução, mas aquele necessário para o exercício satisfatório do cargo.

- Ensino Fundamental completo
- Ensino Médio / 12º Ano completo
- Licenciatura completa

Além do nível de instrução assinalado, há necessidade de algum tipo de especialização? Especifique:

2 EXPERIÊNCIA

Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém, com o nível de instrução apontado no item anterior, a desempenhar, de modo satisfatório, as tarefas do cargo? (Não especifique a sua experiência.) Se para ocupar o seu cargo for necessário experiência prévia em outros cargos, assinale também, essa experiência.

EXPERIÊNCIA NO EXERCÍCIO DO SEU CARGO	EXPERIÊNCIA EM CARGOS ANTERIORES
<input type="checkbox"/> Até 3 meses	<input type="checkbox"/> Até 3 meses
<input type="checkbox"/> de 3 meses a 1 ano	<input type="checkbox"/> de 3 meses a 1 ano
<input type="checkbox"/> de 1 ano a 5 anos	<input type="checkbox"/> de 1 ano a 5 anos
<input type="checkbox"/> mais de 5	<input type="checkbox"/> mais de 5

Cargos anteriores:

3 CONHECIMENTOS

Quais os conhecimentos exigidos do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?

4 COMPLEXIDADE DAS TAREFAS

Cite a tarefa que você considera mais complexa. Por quê?

5 INICIATIVA

Descreva como o seu superior imediato controla o seu trabalho. (Em todas as fases, por resultados, etc.)

Quais são as decisões tomadas sem a necessidade de recorrer ao seu superior imediato?

6 RESPONSABILIDADE POR NUMERÁRIOS (DINHEIRO E/OU TÍTULOS)

No desempenho de sua função você manipula ou é responsável por dinheiro e/ou títulos negociáveis ou aprova a liberação desses bens? Especifique e indique o valor máximo (em R\$) sob sua responsabilidade.

--

7 RESPONSABILIDADE POR MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

Relacione as máquinas ou equipamentos utilizados no exercício de suas funções.

8 RESPONSABILIDADE POR CONTATOS

Cite: cargos das pessoas, assuntos tratados e finalidade dos contatos mantidos internamente, para o desempenho de sua função.

Cite: cargos das pessoas e/ou entidades, assuntos tratados e finalidade dos contatos mantidos com outras organizações.

9 RESPONSABILIDADES POR ASSUNTOS CONFIDENCIAIS.

Na sua função você tem acesso a documentos ou dados confidenciais? Quais?

Quais as consequências que a divulgação inadvertida poderia causar à nossa companhia?

10 EFEITOS DE ERROS

Quais os prováveis erros que podem ser cometidos na sua função?

Quais as consequências dos erros e de que forma são corrigidos?

11 SUPERVISÃO EXERCIDA

Você supervisiona diretamente o trabalho de outros colaboradores?

--

Em caso afirmativo, informe:

CARGOS SUPERVISIONADOS	Nº EMPREGADOS

Você supervisiona indiretamente (através de seus subordinados diretos) o trabalho de outros colaboradores?

--

Você tem responsabilidade sobre um orçamento global? Se sim, quanto? (Da sua supervisão/área)

--

Em caso afirmativo, informe:

CARGOS SUPERVISIONADOS	Nº EMPREGADOS

12 ATIVIDADES DESEJADAS

Há atividades pertinentes a sua função que não são exercidas atualmente por você, mas por outros, e que gostaria de exercer?

ATIVIDADE	CONHECIMENTO NECESSÁRIO

Quais são as atividades que deveriam ser feitas na organização mas não são desenvolvidas por ninguém atualmente?

Quais são os cursos, workshops ou formações que você deseja fazer atualmente e qual a relevância para estes conhecimentos para a organização?

Há atividades pertinentes a sua função que não são exercidas atualmente pela organização e que gostaria de exercer?

ATIVIDADE	CONHECIMENTO NECESSÁRIO

DATA

ASSINATURA DO COLABORADOR

DATA

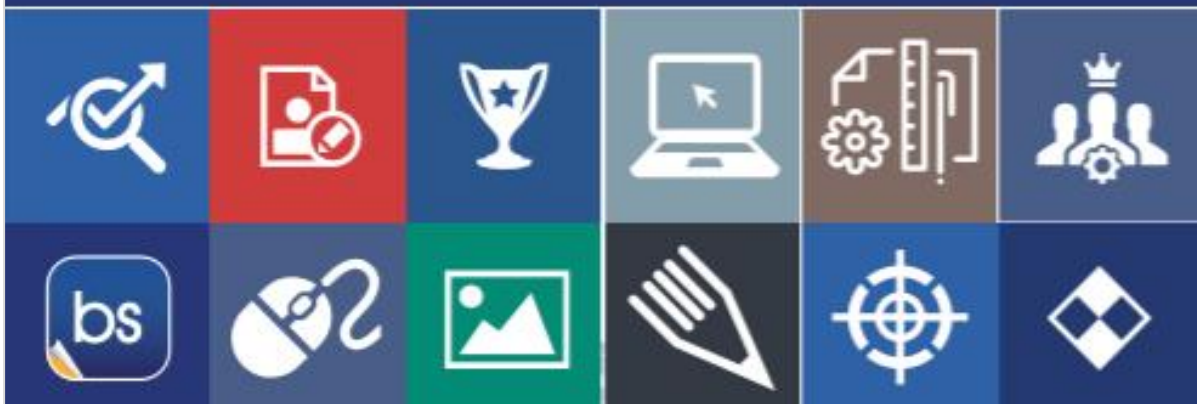
ASSINATURA DO SUPERIOR IMEDIATO

Anexo 4 – Portfólio De Competências



PORTFÓLIO DE COMPETÊNCIAS

ESPECIALISTAS, LÍDERES E TRANSVERSAIS





APRESENTAÇÃO

Com o rápido avanço tecnológico, sistemas complexos tomam a frente em relações entre cliente e empresa. Isso ocorre pela rotina agitada, no qual perder tempo organizando documentação manualmente, ou extraindo informações de instrumentos físicos como papel, representa um grande risco no mundo corporativo ou até mesmo na vida pessoal. Por esse motivo, a busca por ferramentas que auxiliam no desenvolvimento, gestão e na interação do mundo interno (empresa) com o mundo externo (cliente) teve um aumento extremamente significativo. Para enviar um documento, não é mais necessário fazer todo um processo de tramitação manual, hoje temos ferramentas que possibilitam que tudo isso seja feito digitalmente. As empresas estão mais presentes quanto às solicitações de seus clientes ou funcionários, devido à utilização de materiais que auxiliam os departamentos, que por sua vez, executam as tarefas com mais agilidade e precisão. Dessa forma, optar por sistematizar e atualizar a instituição com ferramentas de auxílio qualifica a mão de obra e transpassa toda a credibilidade necessária para se destacar no competitivo mundo empresarial. Desde 1999 o Backsite vem protagonizando um papel fundamental nesse avanço, pois temos como missão desenvolver soluções inteligentes que enriqueçam o autoconhecimento dos usuários. Somos responsáveis por edificar o progresso contínuo das organizações, visando à criação de ambientes totalmente voltados à produtividade da empresa e funcionários, construindo assim, uma estrutura organizacional a base de alicerces sólidos.



SUMÁRIO

COMPETÊNCIAS POR FUNÇÃO	5
1 ADAPTABILIDADE	6
2 ADMINISTRAÇÃO DE BASE DE DADOS	7
3 ANÁLISE DE SISTEMAS	9
4 ANÁLISE DO PROVEDOR	11
5 AUTONOMIA	14
6 COMUNICAÇÃO	15
7 DISCIPLINA	18
8 DESENVOLVIMENTO BACK-END	19
9 DESENVOLVIMENTO FRONT-END	22
10 EXPERIÊNCIA E PRÁTICA EM FINANÇAS	25
11 EXPERIÊNCIA E PRÁTICA EM QUESTÕES JURÍDICAS	27
12 EXPERIÊNCIA E PRÁTICA EM RH	29
13 FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	32
14 GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	34
15 GESTÃO DO TRABALHO	37
16 LIDERANÇA	40
17 MENTORIA	41
18 PERSUASÃO	42
19 PESQUISA E ANÁLISE	43
20 SECRETARIA	44
21 TRABALHO EM EQUIPE	46



INTRODUÇÃO

O presente documento se refere a relação de competências componentes do capital intelectual do Backsite. Este material será utilizado como base para a criação da ficha de função de um colaborador, onde será apontado as competências que este deve exercer em sua performance no trabalho e o plano de formação necessária para o seu desenvolvimento pessoal e de carreira.

Este documento possui três tipos de competências, sendo as **competências transversais**, obrigatórias a todos os colaboradores, independentemente da natureza do seu trabalho, **competências de carreira especialista**, específicas para a realização de trabalhos técnicos e **competências da carreira de liderança**, voltadas para trabalhos na área de gestão.



COMPETÊNCIAS POR FUNÇÃO

O quadro de resumo do perfil de competências por grupo funcional define o nível de proficiência que cada função necessita exercer para ter o melhor desempenho em suas atividades.

	Análise administrativa Jr	Análise administrativa Pl	Análise administrativa Sr	Análise administrativa Pz	Dev back-end Jr	Dev back-end Pl	Dev back-end Sr	Dev back-end Pz	Dev front-end Jr	Dev front-end Pl	Dev front-end Sr	Dev front-end Pz	Consultor Jr	Consultor Pl	Consultor Sr	Consultor Pz	Líder	Gerente
Adaptabilidade	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	5
Adm. De base dados					5	5	5	5										
A. sistemas													5	5	5	5		
A. provedor					5	5	5	5										
Autonomia	2	4	5	5	2	4	5	5	2	4	5	5	2	4	5	5	5	5
Comunicação	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5
Disciplina	3	3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5
Dev back-end					5	5	5	5										
Dev front-end									5	5	5	5						
Finanças	5	5	5	5														
Q. Jurídicas	5	5	5	5														
RH	5	5	5	5														
Form. e dev.													3	3	3	3	5	5
CRM													3	3	3	3		5
G. trabalho																	3	5
Liderança																	4	5
Mentoria			5	5			5	5			5	5			5	5	5	5
Persuasão													5	5	5	5	5	5
Pes. e análise				5				5				5				5		
Secretaria	5	5	5	5														
T. equipe	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5



1 ADAPTABILIDADE

Competência transversal. O profissional com níveis mais avançados de adaptabilidade percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade.

AVALIAÇÃO	
MÉTODO DE AVALIAÇÃO	INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
Traços de personalidade	Escalas ancoradas em traços
DESCRIÇÃO	
O avaliador incide em determinados traços de personalidade/características individuais (exemplo: ativo e dominante, passivo ou submisso, socialmente agradável ou desagradável).	
QUEM AVALIA	
O líder direto realizará a avaliação e o avaliado realizará uma autoavaliação, obrigatoriamente. Avaliação de colegas e subordinados para maior precisão da avaliação são opcionais.	

COMPORTAMENTOS POR NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA				
NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
É flexível	Sabe contornar situações	Tem atitude aberta e positiva a novas realidades	Identifica necessidades de mudança	Cria planos para implantar a mudança
MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DESTA COMPETÊNCIA				
FORMAÇÃO	Cursos ou treinamentos internos ou externos à empresa. As formações necessárias para o desenvolvimento dos comportamentos desta competência estão citadas a seguir, de acordo com o respectivo nível de proficiência.			
COACHING	Trabalho a nível subconsciente para alcançar objetivos específicos.			

NÍVEL 4 E 5		
FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Gestão da mudança	Conduzir mudanças estratégicas e operacionais relevantes com o menor impacto social e técnico.	Entender a mudança, identificar necessidade de mudança, definir metodologia de mudança, criar programa de mudança, diagnosticar impactos da mudança.



2 ADMINISTRAÇÃO DE BASE DE DADOS

Competência de carreira especialista. O profissional com níveis mais avançados de administração de base de dados gerencia, instala, configura, atualiza e monitora um banco de dados ou sistemas de bancos de dados.

AVALIAÇÃO

MÉTODO DE AVALIAÇÃO	INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
Análise comportamental	Escalas gráficas
DESCRIÇÃO O avaliador registra numa escala os julgamentos efetuados sobre os aspectos específicos do desempenho, podendo utilizar como apoio outros instrumentos de avaliação.	
QUEM AVALIA O líder direto realizará a avaliação e o avaliado realizará uma autoavaliação, obrigatoriamente. Avaliação de colegas e subordinados para maior precisão da avaliação são opcionais.	

COMPORTAMENTOS POR NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
	Retorna dados já formatados no banco de dados corretamente.	Criar e modificar de forma correta e integra as tabelas do sistema	Desenvolve soluções de qualidade utilizando PHP Estruturado	Garante a segurança das informações realizando backups na periodicidade correta
MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DESTA COMPETÊNCIA				
FORMAÇÃO	Cursos ou treinamentos internos ou externos à empresa. As formações necessárias para o desenvolvimento dos comportamentos desta competência estão citadas a seguir, de acordo com o respectivo nível de proficiência.			
MENTORIA	Aprendizagem, auxílio e correção de curso por profissional experiente.			



NÍVEL 2

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
MySQL Básico	Retornar um dado já formatado no banco de dados, utilizando join, where e having.	Conseguir realizar uma busca simples de informações no banco de dados, conseguir pesquisar no banco utilizando joins e conhecer as suas diferenças, ser capaz de criar condições em uma pesquisa utilizando where e having, aprimorar um resultado com distinct, ordenações, agrupamentos e formatações.

NÍVEL 3

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
MySQL Avançado	Criar ou modificar de forma correta e íntegra pelo menos cinco tabelas do sistema.	Conhecer a formatação de nomes de tabelas e campos adotadas pelo Backsite, Conhecer os tipos e atributos das tabelas e campos adotados pelo Backsite, Saber quais recursos do banco de dados MySQL não se deve utilizar no Backsite, Saber exatamente onde se deve criar e modificar as tabelas e campos, Ser capaz de criar e modificar tabelas e campos no MySQL, Conseguir utilizar o programa mysqldiff de forma correta.

NÍVEL 4

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
PHP Estruturado	Desenvolver um código php com o foreach de um array tridimensional e funções nativas	Conseguir retornar um resultado em php, entender a lógica dos principais laços de repetição de variáveis, conseguir trabalhar com arrays e gravar as informações em forma de matriz, entender a lógica dos principais laços de repetição de vetores e objetos, conhecer as principais funções nativas do PHP, conseguir criar funções e incluí-las dentro dos diretórios corretos.

NÍVEL 5

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Backup de banco de dados	Ser capaz de garantir a segurança das informações	-



3 ANÁLISE DE SISTEMAS

Competência de carreira especialista. O profissional com níveis mais avançados de suporte e consultoria desenvolve sistemas informatizados capazes de atender às necessidades e objetivos da organização que o contrata.

AVALIAÇÃO	
MÉTODO DE AVALIAÇÃO	INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
Análise comportamental	Escalas gráficas
DESCRIÇÃO	
O avaliador registra numa escala os julgamentos efetuados sobre os aspectos específicos do desempenho, podendo utilizar como apoio outros instrumentos de avaliação.	
QUEM AVALIA	
O líder direto realizará a avaliação e o avaliado realizará uma autoavaliação, obrigatoriamente. Avaliação de colegas e subordinados para maior precisão da avaliação são opcionais.	

COMPORTAMENTOS POR NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA				
NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
		Guia atualização de versão de forma segura	Configura o DNS com eficiência	Modela sistemas customizados eficazes utilizando a IDE
		Realiza o setup inicial na Plataforma do Cliente de forma segura e completa	Garante o total funcionamento de um sistema através da homologação	
MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DESTA COMPETÊNCIA				
FORMAÇÃO	Cursos ou treinamentos internos ou externos à empresa. As formações necessárias para o desenvolvimento dos comportamentos desta competência estão citadas a seguir, de acordo com o respectivo nível de proficiência.			
MENTORIA	Aprendizagem, auxílio e correção de curso por profissional experiente.			



NÍVEL 3

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Planejamento de atualização de versão	Ser capaz de guiar atualização de versão de forma segura	
Setup inicial da Plataforma do Cliente	Aprender como funciona a configuração básica da plataforma do Backsite	Conhecer como funciona o setup inicial da plataforma do Backsite, configurar a home da plataforma do cliente, habilitar as ferramentas de trabalho (aplicativos) que serão utilizadas (contratadas), criar os departamentos existentes na estrutura organizacional do cliente, criar os cargos dos funcionários na plataforma do cliente, criar os grupos de trabalho na plataforma do cliente, cadastrar os funcionários que utilizarão o sistema, vincular os funcionários aos grupos de trabalho, configurar as ferramentas de trabalho (aplicativo) que serão utilizados pelo cliente, Saber migrar ou garantir a migração de dados dos novos clientes de suas antigas plataformas para o BS Studio, garantindo a proteção de todas as suas informações e a certeza de que tudo será reciclado no novo sistema.

NÍVEL 4

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Configuração de DNS		
Homologação		Check-List de Homologação

NÍVEL 5

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
	Modelagem de sistemas customizados utilizando a IDE	



4 ANÁLISE DO PROVEDOR

Competência de carreira especialista. O profissional com níveis mais avançados de análise do provedor, é capaz de solucionar quaisquer problemas decorrentes da infraestrutura tanto em nuvem como em instâncias locais, realizar manutenções (sejam elas preventiva, preditiva ou corretiva), instalar e operar servidores e gerenciar a sua operação.

AValiação

MÉTODO DE AVALIAÇÃO	INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
Análise comportamental	Escalas gráficas
DESCRIÇÃO	
O avaliador registra numa escala os julgamentos efetuados sobre os aspectos específicos do desempenho, podendo utilizar como apoio outros instrumentos de avaliação.	
QUEM AVALIA	
O líder direto realizará a avaliação e o avaliado realizará uma autoavaliação, obrigatoriamente. Avaliação de colegas e subordinados para maior precisão da avaliação são opcionais.	

COMPORTEMENTOS POR NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
Identifica a estrutura interna de servidores do Bacsoft	Executa configurações e conexões nos serviços da AWS utilizado pelo Bacsoft	Realiza manutenção no servidor de DR5 utilizando o serviço named do Linux.	Garante migração do serviço e dos bancos de dados utilizando MySQL e SQL Server	Realiza manutenção em aplicações de legado escritas em linguagens Delphi, C++ e Python em servidores Linux e Windows
Executa comandos básicos do Linux para diagnosticar problemas	Executa, edita e cria shell scripts no Linux com facilidade	Domina os serviços CodeCommit, IAM e CloudTrail e os principais parâmetros do CLI	Executa e implementa soluções no Linux para melhoria de performance	Executa e implementa soluções para melhoria de performance servidor windows.
		Realiza manutenções básicas no servidor windows remotamente via terminal service	Utiliza arquivos .bat para atividades de manutenção e automação dos servidores Windows	
MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DESTA COMPETÊNCIA				
FORMAÇÃO	Cursos ou treinamentos internos ou externos à empresa. As formações necessárias para o desenvolvimento dos comportamentos desta competência estão citadas a seguir, de acordo com o respectivo nível de proficiência.			
MENTORIA	Aprendizagem, auxílio e correção de curso por profissional experiente.			



NÍVEL 1

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Organização Operacional do Backsite	Compreender como funciona a estrutura interna do Backsite	Ter conhecimento de quais são os servidores operados pela empresa; conhecer os locais de monitoramento do servidores; conhecer os serviços executados em cada servidor; identificar os scripts de automação das operações do sistema; conhecer os sistemas instalados nos servidores (sua linguagem, banco de dados, etc).
Linux Básico	Conseguir executar comandos básicos do Linux para diagnosticar problemas	Conseguir se conectar aos servidores via ssh e chave privada; conseguir executar comandos básicos do linux para verificações e diagnósticos de problemas simples, como espaço em disco, processos em execução causando lentidão e unidades de discos desmontadas acidentalmente.

NÍVEL 2

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
AWS Básico (EC2, RDS e VPN)	Conhecer os principais serviços da AWS utilizado pelo Backsite	Conhecer o ambiente EC2, RDS e VPN da AWS; conseguir configurar, editar e instalar servidores AWS no EC2 e RDS; conseguir configurar e dar permissão à ips pela ferramenta de VPN; executar snapshots e restaurar um servidor, se necessário.
Linux Intermediário	Conseguir executar, editar e criar shell scripts	Conseguir executar scripts shell existentes no servidor; ter conhecimento em linguagem shell para interpretar, criar e prestar manutenção de shell scripts.

NÍVEL 3

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
DNS	Conhecer o serviço named do Linux para prestar as devidas manutenções no servidor de DNS.	
AWS (CLI, CodeDeploy, IAM, CloudTrail)	Conhecer os serviços CodeCommit, IAM e CloudTrail e as principais parâmetros do CLI	
Windows Server Básico	Conseguir acessar o servidor windows remotamente via terminal service para realizar manutenções básicas.	

NÍVEL 4

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
MySQL e SQL Server	Possuir os conhecimentos básicos em MySQL e SQL Server para as devidas manutenções e verificações de migração do serviço e dos bancos de dados.	
Linux Avançado	Conseguir executar e implementar soluções	



	no Linux para melhoria de performance e realização de manutenções complexas no servidor.	
Windows Server Intermediário	Ser capaz de realizar as devidas manutenções nos arquivos .bat com atividades de manutenção e automação dos servidores Windows	

NÍVEL 5

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Delphi, C++, PHP e Python	Conseguir realizar manutenção em aplicações de legado escritas em linguagens Delphi, C++ e Python em servidores Linux e Windows.	
Windows Server Avançado	Conseguir executar e implementar soluções para melhoria de performance e realização de manutenções complexas no servidor windows.	



5 AUTONOMIA

Competência transversal. O profissional com níveis mais avançados de autonomia atua de modo independente no desempenho das suas atividades, ser proativo e saber assumir riscos controlados.

AVALIAÇÃO

MÉTODO DE AVALIAÇÃO	INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
Traços de personalidade	Escalas ancoradas em traços
DESCRIÇÃO	
O avaliador incide em determinados traços de personalidade/características individuais (exemplo: ativo e dominante, passivo ou submisso, socialmente agradável ou desagradável).	
QUEM AVALIA	
O líder direto realizará a avaliação e o avaliado realizará uma autoavaliação, obrigatoriamente. Avaliação de colegas e subordinados para maior precisão da avaliação são opcionais.	

COMPORTAMENTOS POR NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
Identificar gaps de aprendizagem e toma iniciativa de os diminuir	Busca respostas em materiais internos e externos à organização.	Desenvolver soluções para problemas enfrentados na sua operação	Identifica oportunidades de melhoria em sua operação	Implementa melhoria nos processos de sua operação
MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DESTA COMPETÊNCIA				
COACHING Trabalho a nível subconsciente para alcançar objetivos específicos.				



6 COMUNICAÇÃO

Competência transversal. O profissional com níveis mais avançados de comunicação tem domínio da linguagem oral e escrita, além de desenvoltura para falar em público e transmitir ideias.

AVALIAÇÃO

MÉTODO DE AVALIAÇÃO	INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
Traços de personalidade	Escalas ancoradas em traços
DESCRIÇÃO O avaliador incide em determinados traços de personalidade/características individuais (exemplo: ativo e dominante, passivo ou submisso, socialmente agradável ou desagradável).	
QUEM AVALIA O líder direto realizará a avaliação e o avaliado realizará uma autoavaliação, obrigatoriamente. Avaliação de colegas e subordinados para maior precisão da avaliação são opcionais.	

COMPORTAMENTOS POR NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece	Se comunica de forma escrita de modo claro	Perfoma boa comunicação oral	Possui postura corporal consistente com a mensagem que passa	Se comunica com turnos e plateias de forma clara e eficaz
Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades	Registra suas ideias no sistema para análise	Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal		

MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DESTA COMPETÊNCIA

FORMAÇÃO	Cursos ou treinamentos internos ou externos à empresa. As formações necessárias para o desenvolvimento dos comportamentos desta competência estão citadas a seguir, de acordo com o respectivo nível de proficiência.
COACHING	Trabalho a nível subconsciente para alcançar objetivos específicos.
SHADOWING	Acompanhamento de profissional experiente com o objetivo de observação para espelhamento.
MENTORIA	Aprendizagem, auxílio e correção de curso por profissional experiente.
DINÂMICA	Dinâmica de grupo, jogos ou situações problema em contexto de sala de aula ou espaço aberto.



NÍVEL 1

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Conhecimento institucional	Ser capaz de cumprir as regras e defender a empresa ao atender os clientes internos e externos	Conhecer sobre o Backsite, os Valores, Missão e Visão da Empresa, os Direitos e Deveres do Colaborador. Conhecer os produtos e serviços, Conhecer os departamentos do Backsite, Conhecer e identificar a liderança de cada departamento, saber à quem recorrer para buscar soluções, conhecer os objetivos da empresa, conhecer clientes do setor e seus projetos, conhecer o consultor responsável de cada projeto, conhecer as principais funcionalidades do núcleo do e2, se familiarizar com o ambiente do e2 e conhecer os principais aplicativos.
Movimentação de ordens de serviço	Saber realizar a Movimentação de ordem de serviço	Conhecer a ferramenta de ordem de serviço, saber realizar buscas de ordens de serviço, saber indicar prazo de atendimento à demanda solicitada

NÍVEL 2

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Comunicação escrita	Performar comunicação escrita de acordo com as normas gerais	Identificar os diversos tipos de comunicação escrita, comunicar eficazmente, utilizando a expressão escrita, analisar metodicamente um texto escrito e retirar dele a informação essencial, elaborar documentos essenciais ao funcionamento da empresa, acessar, enviar e responder emails, recados ou comunicados em nome do Backsite.
Sistema de sugestões	Ser capaz de registrar suas ideias no sistema para análise	Saber onde se encontra o formulário para registro de ideias e conhecer o processo de inovação.

NÍVEL 3

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Comunicação oral	Performar comunicação oral de acordo com as normas gerais	Reconhecer as potencialidades da voz, saber identificar e distinguir as barreiras mentais e físicas que se opõem à eficácia do discurso oral, distinguir a expressividade da fala, ter aperfeiçoado as técnicas da respiração diafragmática/abdômina, demonstrar uma postura natural de comunicação.
Escuta ativa	Ser capaz de assimilar mensagens por completo, transpondo a mensagem	Focar no interlocutor durante sua fala, para que ele se sinta seguro que seja compreendido o assunto em toda a sua amplitude, escutar as pessoas atentamente, não pensando em outras coisas, não fazer outras atividades enquanto fala ou escute uma pessoa, não selecionar na fala do outro somente aquilo que o agrada, recusando toda comunicação que seja uma crítica ou que não satisfaça uma expectativa, procurar ouvir o outro com empatia, se colocando no lugar deste, procurando sentir como ele sente a questão, não julgar o outro, com perspectivas pessoais, neutralizar elementos distrativos, procurar não escutar enquanto ansia por outros compromissos, não concluir os pensamentos do seu interlocutor antes que ele termine de falar.

NÍVEL 4

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Linguagem corporal	Melhorar os relacionamentos, aumentando a nossa capacidade de comunicação e de	Causar uma impressão positiva nas pessoas, ser bem sucedido em entrevistas e negociações, saber se uma pessoa está disponível, criar vínculos rapidamente e obter a cooperação de alguém, tornar-se uma pessoa agradável e sociável, saber se uma pessoa está a mentir, ler nas entrelinhas, usar a linguagem



	entendimento com as pessoas	corporal para conseguir o que deseja, reconhecer sinais amorosos e identificar jogos de poder de outrem.
--	-----------------------------	--

NÍVEL 5

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Oratória	Dominar técnicas de oratória para comunicação em público	Ter conhecimento de técnicas de comunicação verbal e não verbal aplicáveis a situações profissionais, tais como: apresentações em geral (vendas, projetos, etc.) e pequenas palestras, adquirir a capacidade para desenvolver competências comportamentais, abordando um estudo prático de técnicas de como falar em público, possuir ampla visão da sua oratória, expressão verbal, como vencer o medo, e técnicas de preparação, tais quais: Como preparar uma apresentação. Quais os cuidados a serem tomados. Como organizar as ideias. Como confeccionar imagens.



7 DISCIPLINA

Competência transversal. O profissional com níveis mais avançados de disciplina adapta-se às regras, procedimentos e políticas existentes encontrando reforço das autoridades certas quando em situações de dúvida.

AVALIAÇÃO

MÉTODO DE AVALIAÇÃO	INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
Traços de personalidade	Escalas ancoradas em traços
DESCRIÇÃO	
O avaliador incide em determinados traços de personalidade/características individuais (exemplo: ativo e dominante, passivo ou submisso, socialmente agradável ou desagradável).	
QUEM AVALIA	
O líder direto realizará a avaliação e o avaliado realizará uma autoavaliação, obrigatoriamente. Avaliação de colegas e subordinados para maior precisão da avaliação são opcionais.	

COMPORTAMENTOS POR NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza	Preserva ambiente de trabalho de forma organizada	Apresenta ambiente de trabalho limpo e assado	Cria e segue regras e padrões para manter qualidade no trabalho	Incentiva a melhoria contínua e influencia os outros

MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DESTA COMPETÊNCIA

FORMAÇÃO	Cursos ou treinamentos internos ou externos à empresa. As formações necessárias para o desenvolvimento dos comportamentos desta competência estão citadas a seguir, de acordo com o respectivo nível de proficiência.
COACHING	Trabalho a nível subconsciente para alcançar objetivos específicos.
SHADOWING	Acompanhamento de profissional experiente com o objetivo de observação para espelhamento.
DINÂMICA	Dinâmica de grupo, jogos ou situações problema em contextos de sala de aula ou espaço aberto.

NÍVEL 4 E 5

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Programa 55	Preparar a empresa para o programa, fazer o planejamento e gerar resultados reais	Saber o que é o programa, princípios gerais, como preparar a empresa para receber o programa, planejamento inicial, erros comuns na execução do programa que levam ao fracasso, como implementar o 2i, como validar o 2i, como implementar o 4i, como validar o 4i, como executar um programa de auditoria de 5i, análise dos resultados de auditoria, gerando um planejamento de melhorias.



8 DESENVOLVIMENTO BACK-END

Competência de carreira especialista. O profissional com níveis mais avançados de desenvolvimento back-end programa, codifica e testa sistemas executando a manutenção de correções dos sistemas web, visando atender as necessidades dos usuários.

AVALIAÇÃO

MÉTODO DE AVALIAÇÃO

Análise comportamental

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

Escalas gráficas

DESCRIÇÃO

O avaliador registra numa escala os julgamentos efetuados sobre os aspectos específicos do desempenho, podendo utilizar como apoio outros instrumentos de avaliação.

QUEM AVALIA

O líder direto realizará a avaliação e o avaliado realizará uma autoavaliação, obrigatoriamente. Avaliação de colegas e subordinados para maior precisão da avaliação são opcionais.

COMPORTAMENTOS POR NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
Mantém diretórios E2 organizados	Desenvolve soluções de qualidade utilizando PHP Estruturado	É capaz de trabalhar com sistemas customizados	Entrega soluções para os aplicativos E2	Produz soluções utilizando ou analisando PHP Orientado a Objetos
Identifica com facilidade e estrutura hierárquica das pastas do framework E2	Retorna dados já formatados no banco de dados corretamente	Entrega boas soluções utilizando o padrão IDE	Crear e modificar de forma correta e integra as tabelas do sistema	Desenvolve facilmente aplicativos utilizando o framework E2
Codifica de forma padronizada e segundo as melhores práticas	Produz soluções utilizando ou analisando HTML5, CSS e Javascript		Domina a arquitetura MVC	
Versiona arquivos via git rapidamente			Entrega soluções no ambiente corp com agilidade	
Domina atividades relacionadas ao webservice			Entrega soluções no o ambiente VIP com agilidade	
MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DESTA COMPETÊNCIA				
FORMAÇÃO	Cursos ou treinamentos internos ou externos à empresa. As formações necessárias para o desenvolvimento dos comportamentos desta competência estão citadas a seguir, de acordo com o respectivo nível de proficiência.			
MENTORIA	Aprendizagem, auxílio e correção de curso por profissional experiente.			



NÍVEL 1

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Organização dos Diretórios E2	Conseguir criar os diretórios de um eventual aplicativo no corporativo ou vip	Conhecer a função de todas as pastas da raiz do diretório web, entender e conhecer a hierarquia das pastas dos aplicativos, conhecer as pastas e arquivos onde se configura os aplicativos, conhecer as pastas e arquivos para criação de um novo aplicativo.
Framework E2 básico	Conhecer a nível básico a estrutura do framework e2	Conhecer e entender a organização e hierarquia das pastas dos ambientes e aplicativos, assim como qual o propósito de cada ambiente.
Conhece e aplica padronizações de código	Saber utilizar boas práticas de programação e PSR	Entender as normalizações de indentamento do código, conhecer as normalizações de espaçamento das funções, conhecer os encapsulamentos de banco de dados, conhecer as funções que não devem ser utilizadas no código.
Conhece e utiliza versionamento de arquivos	Saber realizar o envio e recebimento de arquivos via git	Conseguir configurar o GIT na própria máquina, conseguir enviar e receber arquivos via GIT (pull e push), Ser capaz de criar e trabalhar com branches.
É capaz de produzir webservice	Ser capaz de criar e modificar webservices	Saber importar os arquivos necessários para o funcionamento do webservice, realizar validação na entrada de dados, definir qual ação será realizada no banco de dados, desenvolver as respectivas queries, realizar o processamento dos dados e retornar uma resposta no formato padrão.

NÍVEL 2

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
PHP Estruturado	Desenvolver um código php com o foreach de um array tridimensional e funções nativas	Conseguir retornar um resultado em php, entender a lógica dos principais laços de repetição de variáveis, conseguir trabalhar com arrays e gravar as informações em forma de matriz, entender a lógica dos principais laços de repetição de vetores e objetos, conhecer as principais funções nativas do PHP, conseguir criar funções e incluí-las dentro dos diretórios corretos.
MySQL Básico	Retornar um dado já formatado no banco de dados, utilizando join, where e having	Conseguir realizar uma busca simples de informações no banco de dados, conseguir pesquisar no banco utilizando joins e conhecer as suas diferenças, ser capaz de criar condições em uma pesquisa utilizando where e having, aprimorar um resultado com distinct, ordenações, agrupamentos e formatações.
Possui conhecimento de HTML5, CSS e Javascript	Ser capaz de estruturar uma página, possuir conhecimento básico sobre estilização de páginas e da linguagem Javascript e da biblioteca JQuery	Entender como trabalhar com linguagens de marcação, conhecer o propósito das principais tags, bem como importar scripts e estilizações, conhecer as principais propriedades CSS e entender quando utilizá-las para estilizar uma página HTML, conseguir alterar dinamicamente uma página, bem como realizar requisições assíncronas.

NÍVEL 3

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
É capaz de trabalhar com sistemas customizados	Ser capaz de criar e modificar sistemas customizados	Conhecer o aplicativo IDE, sua função e objetivo, Conseguir criar e editar novas modelagens (tabelas), Conseguir criar e editar campos dinâmicos na ferramenta, Ser capaz de relacionar uma ou mais tabelas a uma já existente, Ser capaz de vincular tabelas nativas à ferramenta IDE, Entender a lógica de campos dinâmicos da IDE, Conseguir integrar as tabelas criadas na IDE ao código PHP, Conseguir popular dados em uma tabela criada pela IDE da forma correta, Conseguir editar e excluir registros em uma tabela criada pela IDE
Conhece e aplica o padrão IDE	Entende e aplica o padrão IDE	Aplica o padrão IDE nos sistemas desenvolvidos.



NÍVEL 4

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Aplicativos E2	Realizar a manutenção de pelo menos cinco aplicativos complexos	Conseguir criar um novo aplicativo, em branco. Entender a lógica e finalização do ambiente comum e avançado. Saber trabalhar com as sessões nativas para setar as permissões de acesso. Utilizar as funções de formatação do Padrão IDE em aplicativos novos. Conseguir substituir no código funções depreciadas para as mais atuais usadas pela equipe. Conseguir rastrear e realizar engenharia reversa do código para debugar problemas. Identificar quando um aplicativo utiliza recursos de outro, integrando-os corretamente. Distinguir quando uma atividade é configuração e quando é uma nova funcionalidade. Ser capaz de desenvolver novas interfaces seguindo a essência do Padrão IDE. Saber alterar uma função sem gerar impacto em outros locais em que ela é utilizada. Saber alterar uma inclusão sem gerar impacto em outros locais em que é utilizada. Desenvolver e realizar manutenção de páginas que geram pdf e xls. Ser capaz de criar gráficos com informações retiradas do banco de dados. Ser capaz de entender e dar manutenção em classes.
MySQL Avançado	Criar ou modificar de forma correta e integrada pelo menos cinco tabelas do sistema.	Conhecer a formatação de nomes de tabelas e campos adotadas pelo Backsite. Conhecer os tipos e atributos das tabelas e campos adotados pelo Backsite. Saber quais recursos do banco de dados MySQL não se deve utilizar no Backsite. Saber exatamente onde se deve criar e modificar as tabelas e campos. Ser capaz de criar e modificar tabelas e campos no MySQL. Conseguir utilizar o programa mysqldiff de forma correta.
Aplicativos VIP	Criar ou realizar a manutenção de pelo menos três aplicativos no ambiente vip	Identificar o diretório dos aplicativos do núcleo do vip. Ser capaz de realizar manutenção nos controllers do núcleo do ambiente vip. Ser capaz de realizar manutenção nos modelos do núcleo do ambiente vip. Ser capaz de realizar manutenção nos view do núcleo do ambiente vip. Conseguir corrigir eventual bug onde não é identificada a sua origem. Desenvolver uma nova interface seguindo a essência da interface do vip.
Aplicativos Corp	Criar ou realizar a manutenção de pelo menos três gráficos gerado pelo ambiente corp	Identificar o diretório dos aplicativos do núcleo do corp. Ser capaz de realizar manutenção nos controllers do núcleo do ambiente corp. Ser capaz de realizar manutenção nos modelos do núcleo do ambiente corp. Ser capaz de realizar manutenção nos view do núcleo do ambiente corp. Conseguir corrigir eventual bug onde não é identificada a sua origem. Desenvolver uma nova interface seguindo a essência da interface do corp.
MVC	Conseguir separar e adaptar pelo menos cinco eventuais códigos estruturado para o MVC	Conhecer e entender o conceito de MVC

NÍVEL 5

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
PHP Orientado a Objetos	Conseguir corrigir um eventual erro causado por uma classe ou objeto da classe	Conhecer o conceito de classes e orientação a objetos. Ser capaz de criar uma nova classe simples. Conseguir criar um novo encapsulamento de banco de dados com suas principais funções. Entender as principais diferenças entre classes e objetos. Conseguir prestar manutenção em classes e objetos já criados. Entender o conceito de herança. Conseguir criar uma classe que herde características de outra. Ser capaz de alterar uma classe sem gerar impacto com outros locais onde é utilizado.
Framework E2	Desenvolver um eventual aplicativo utilizando o framework E2	Conhecer as principais características do framework. Entender o conceito das bibliotecas. Identificar a localização das classes nas bibliotecas. Saber como rotar uma página. Saber como realizar uma consulta no banco de dados. Conseguir mudar a configuração do banco de dados no framework. Conseguir distinguir quando um código deve ser escrito no controller e no model. Saber quando e como deve ser utilizado o php dentro de uma view. Entender quando e como se deve alterar uma classe no framework.



9 DESENVOLVIMENTO FRONT-END

Competência de carreira especialista. O profissional com níveis mais avançados de desenvolvimento front-end programa, codifica e testa sistemas executando a manutenção de correções dos sistemas web, visando atender as necessidades dos usuários.

AValiação

MÉTODO DE AVALIAÇÃO

Análise comportamental

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

Escalas gráficas

DESCRIÇÃO

O avaliador registra numa escala os julgamentos efetuados sobre os aspectos específicos do desempenho, podendo utilizar como apoio outros instrumentos de avaliação.

QUEM AVALIA

O líder direto realizará a avaliação e o avaliado realizará uma autoavaliação, obrigatoriamente. Avaliação de colegas e subordinados para maior precisão da avaliação são opcionais.

COMPORTAMENTOS POR NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
Realiza prototipagem de aplicativos customizados com rapidez	Domina prototipagem e compilação em aplicativos Desktop	Integra web services em aplicativos customizados com eficiência	Domina no BS Studio e suas funções e padronizações	Publica e atualiza aplicativo nas lojas Google Play e App Store com eficiência
Versiona arquivos utilizando o GIT constantemente	Domina o comando tom Apache Cordova no desenvolvimento de aplicativos		Domina no BS Play e suas funções e padronizações	Desenvolve robôs de qualidade com facilidade e agilidade
MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DESTA COMPETÊNCIA				
FORMAÇÃO	Cursos ou treinamentos internos ou externos à empresa. As formações necessárias para o desenvolvimento dos comportamentos desta competência estão citadas a seguir, de acordo com o respectivo nível de proficiência.			
MENTORIA	Aprendizagem, auxílio e correção de curso por profissional experiente.			



NÍVEL 1

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Domínio na prototipagem de aplicativos customizados	Ter capacidade de criar estruturas de aplicativos	Saber estruturar em HTML e CSS um aplicativo customizado com as melhores práticas e otimizações adequadas.
Versiona arquivos utilizando o GIT	Saber os comandos básicos de versionamento GIT	Conhecer os comandos básicos do GIT como "git pull", "git push", "git commit", "git clone", "git merge", entre outros comandos que serão necessários no dia a dia. Também ter o hábito de aplicar boas práticas ao versionar os arquivos.

NÍVEL 2

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Domínio nas prototipagens e compilações em aplicativos Desktop	Conseguir prototipar aplicações desktop com Electron	Aprender como funciona e compila um programa Desktop em Electron, para a prototipação em HTML e CSS com as melhores práticas e otimizações.
Utiliza comando com Apache Cordova no desenvolvimento de aplicativos	Saber gerar aplicativos a partir do Apache Cordova	Aprender como gerar o aplicativo de produção e desenvolvimento para Android e iOS utilizando comandos cordova.

NÍVEL 3

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Integra web services em aplicativos customizados	Saber integrar webservices com Javascript	Aprender juntamente com as melhores práticas e otimizações, como integrar web services (APIs) nos aplicativos mobile e desktop utilizando Javascript.

NÍVEL 4

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Domínio no BS Studio e suas funções e padronizações	Aprender a como trabalhar no BS Studio e suas funções	Entender a fundo como funciona e como se trabalha no aplicativo BS Studio, tendo conhecimento nas padronizações de layout e código.
Domínio no BS Play e suas funções e padronizações	Aprender a como trabalhar no BS Play e suas funções	Entender a fundo como funciona e como se trabalha no aplicativo BS Play, tendo conhecimento nas padronizações de layout e código.

NÍVEL 5

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Publica e atualiza aplicativo nas lojas Google Play e App Store	Aprender a publicar aplicativos Android e iOS nas lojas	Saber como utilizar as plataformas da Google e da Apple e suas regras e configurações, para publicações de aplicativos nas lojas.



<p>Domínio no desenvolvimento de robôs</p>	<p>Aprender a fazer procedimentos automatizados (robôs) com Electron, Delphi* ou .NET*</p>	<p>Saber a fazer programas desktop de procedimentos automatizados (robôs) com Electron, Delphi* ou .NET* (Delphi e .NET não são obrigatórios).</p>
--	--	--

10 EXPERIÊNCIA E PRÁTICA EM FINANÇAS

Competência de carreira especialista. O profissional com níveis mais avançados de experiência e prática em finanças tem a habilidade de receber, organizar e monitorar contas a receber e contas a pagar, garantindo o cumprimento de todas as obrigações financeiras.

AValiação

MÉTODO DE AVALIAÇÃO	INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
Análise comportamental	Escalas gráficas
DESCRIÇÃO	
O avaliador registra numa escala os julgamentos efetuados sobre os aspectos específicos do desempenho, podendo utilizar como apoio outros instrumentos de avaliação.	
QUEM AVALIA	
O líder direto realizará a avaliação e o avaliado realizará uma autoavaliação, obrigatoriamente. Avaliação de colegas e subordinados para maior precisão da avaliação são opcionais.	

COMPORTAMENTOS POR NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
Realiza lista de solicitações dos clientes com base em seus contratos.	Estabelece contato com a Contabilidade	Envia boletins aos respectivos clientes de forma assertiva	Verifica ausência de pagamentos e realiza as devidas cobranças de forma assertiva	Possui controle da entrada e saída de recursos financeiros do caixa da empresa
	Envia corretamente o movimento financeiro à contabilidade	Emite notas fiscais dos clientes de forma hábil	Recibe e registra pagamentos nas devidas plataformas	
MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DESTA COMPETÊNCIA				
FORMAÇÃO	Cursos ou treinamentos internos ou externos à empresa. As formações necessárias para o desenvolvimento dos comportamentos desta competência estão citadas a seguir, de acordo com o respectivo nível de proficiência.			
MENTORIA	Aprendizagem, auxílio e correção de curso por profissional experiente.			



NÍVEL 1

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Atuação no sistema SAC – e-solution	Ser capaz de realizar filtro de solicitações dos clientes com base em seus contratos	Saber acompanhar as solicitações no SAC, saber fazer o levantamento do cliente se tem direito ao que está sendo solicitado, saber fazer o direcionamento correto do SAC, saber acompanhar também as finalizadas para comunicar ao cliente do encerramento do SAC.

NÍVEL 2

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Contato com a Contabilidade (Fornecedor)	Ser capaz de estabelecer contato com a Contabilidade	Tier número de telefone em inglês, saber quem é o nosso contato na contabilidade
Preparação do movimento	Ser capaz de enviar corretamente o movimento financeiro à contabilidade	Saber preparar o movimento, saber como enviar as cópias das contas pagas e movimento do mês para a contabilidade.

NÍVEL 3

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Cálculo de boletos	Ser capaz de enviar boletos aos respectivos clientes de forma assertiva	Saber levantar o valor de pagamento de cada cliente, fazer o levantar de quem é a multa, saber realizar o cálculo do valor a ser cobrado a partir dos serviços ativos, saber verificar atualização do IGPM, saber verificar alíquota e saber como enviar os boletos aos destinatários corretos.
Emissão de notas fiscais	Ser capaz de emitir notas fiscais dos clientes fluentemente	Saber como gera a nota fiscal, saber como salva a nota fiscal, saber cancelar a nota fiscal, saber consultar nota fiscal.

NÍVEL 4

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Controle de clientes inadimplentes	Ser capaz de verificar ausência de pagamentos e realizar as devidas cobranças de forma assertiva	Saber levantar se foi pago ou não os boletos, saber alterar valor e data de vencimento dos boletos, saber falar com o cliente sobre a inadimplência,
Recbimento de faturamento	Ser capaz de receber e registrar pagamentos nas devidas plataformas	Saber receber o retorno dos boletos pagos, saber dar baixa nos clientes no e-contábil, saber fazer o controle dos pagamentos dos clientes no e-contábil.

NÍVEL 5

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Controle de caixa	Ser capaz de controlar a entrada e saída de recursos financeiros do caixa da empresa	Saber fazer o fechamento do caixa e lançamentos, saber imprimir o relatório do caixa. Saber controlar entradas e saídas do caixa.



11 EXPERIÊNCIA E PRÁTICA EM QUESTÕES JURÍDICAS

Competência de carreira especialista. O profissional com níveis mais avançados de experiência e prática em questões jurídicas garante o pleno funcionamento legal da organização a partir do recebimento, organização e geração de documentações, certificados e licenças.

AVALIAÇÃO

MÉTODO DE AVALIAÇÃO	INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
Análise comportamental	Escalas gráficas
DESCRIÇÃO	
O avaliador registra numa escala os julgamentos efetuados sobre os aspectos específicos do desempenho, podendo utilizar como apoio outros instrumentos de avaliação.	
QUEM AVALIA	
O líder direto realizará a avaliação e o avaliado realizará uma autoavaliação, obrigatoriamente. Avaliação de colegas e subordinados para maior precisão da avaliação são opcionais.	

COMPORTAMENTOS POR NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
		Providencia assinatura de contratos para prestação de serviços corretamente	Identifica possíveis licitações com rapidez	Organiza documentos e certidões para fins de licitações com eficiência
MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DESTA COMPETÊNCIA				
FORMAÇÃO	Cursos ou treinamentos internos ou externos à empresa. As formações necessárias para o desenvolvimento dos comportamentos desta competência estão citadas a seguir, de acordo com o respetivo nível de proficiência.			
MENTORIA	Aprendizagem, auxílio e correção de curso por profissional experiente.			



NÍVEL 3

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Processo contratual	Ser capaz gerar e receber contratos para início de prestação de serviço	Saber acessar e identificar os pedidos de elaboração de contrato, recolher informações do cliente, saber gerar o contrato, saber os destinatários de envio e realizar a cobrança do contrato assinado.

NÍVEL 4

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
BEC e BLL	Ser capaz de monitorar canais de abertura de licitação	Saber quais os canais de abertura de licitação (BEC e BLL), Saber como pesquisar e analisar as licitações, Saber localizar oportunidades, Saber entregar edital aos responsáveis pela decisão.

NÍVEL 5

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Processo licitatório	Ser capaz de organizar documentos e certidões para fins de licitações	Saber todos os procedimentos para atualizações, Ter todo o conhecimento do departamento



12 EXPERIÊNCIA E PRÁTICA EM RH

Competência de carreira especialista. O profissional com níveis mais avançados de experiência e prática em RH tem a habilidade de criar de oportunidades, desenvolver carreiras, e desligar colaboradores.

AVALIAÇÃO

MÉTODO DE AVALIAÇÃO	INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
Análise comportamental	Escalas gráficas
DESCRIÇÃO	
O avaliador registra numa escala os julgamentos efetuados sobre os aspectos específicos do desempenho, podendo utilizar como apoio outros instrumentos de avaliação.	
QUEM AVALIA	
O líder direto realizará a avaliação e o avaliado realizará uma autoavaliação, obrigatoriamente. Avaliação de colegas e subordinados para maior precisão da avaliação são opcionais.	

COMPORTAMENTOS POR NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
Realiza o levantamento e controle de banco de horas	É ponto de contato com a Contabilidade	Realiza a contratação de um novo colaborador	Analisa currículos para próxima avaliação	Cria competência no sistema
Aplica as notificações, advertências e suspensões	Abre vagas de novas competências	Organiza a folha de pagamento	Realiza entrevistas e analisa resultados	Integra um colaborador à equipe
Realiza a recarga de todos os benefícios dos colaboradores mensalmente	Busca currículos no mercado e trazer para o nosso sistema	Desliga um funcionário		Realiza procedimento de atualização do Manual do Colaborador
	Aplicar e corrigir testes teóricos			Processo de avaliação de desempenho
	Aplica e corrigir testes práticos			
MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DESTA COMPETÊNCIA				
FORMAÇÃO	Cursos ou treinamentos internos ou externos à empresa. As formações necessárias para o desenvolvimento dos comportamentos desta competência estão citadas a seguir, de acordo com o respetivo nível de proficiência.			
SHADOWING	Acompanhamento de profissional experiente com o objetivo de observação para espelhamento.			
MENTORIA	Aprendizagem, auxílio e correção de curso por profissional experiente.			



NÍVEL 1

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Banco de Horas	Saber realizar o levantamento e controle de banco de horas.	Conhecer o sistema de registro de ponto; Saber punir o ponto; Saber corrigir um registro quando o colaborador esquece de registrar a entrada/saída; Ter acesso ao Dropbox.
Notificações, advertências e suspensões	Saber aplicar as notificações, advertências e suspensões.	Conhecimento sobre as regras internas (Manual do Colaborador); Ter acesso aos documentos; Conhecer momentos e aplicação.
Recarga de benefícios	Saber realizar a recarga de todos os benefícios dos colaboradores mensalmente.	Ter acesso às planilhas com os valores; Entender os cálculos dos benefícios; Saber efetuar os descontos quando necessário; Saber utilizar o sistema de recarga de Ticket (Vale Alimentação); Saber utilizar o sistema de recarga de Ticket Log (Vale Combustível); Saber utilizar o sistema de recarga de Praticabana (Vale Transporte Santos); Saber utilizar o sistema de recarga de Transitoral (Vale Transporte Santos); Saber preencher e aplicar recibos de recarga de benefícios.

NÍVEL 2

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Contabilidade (Fornecedor)	Ser ponto de contato com a Contabilidade.	Ter número de telefone em mãos; Saber quem é o nosso contato na Contabilidade; Conhecer serviços prestados pela Contabilidade.
Abertura de vagas para processo seletivo	Saber abrir vagas de novas competências.	Conhecer a ficha de competência; Saber incluir uma nova vaga na Catho; Saber incluir uma nova vaga na Indeed; Saber incluir uma nova vaga na Infojobs; Saber incluir uma nova vaga na Liffe; Saber incluir uma nova vaga na empregos.com; Saber incluir uma nova vaga na Facebook; Saber incluir uma nova vaga na Instagram; Ter posse da relação de Universidades e e-mails para divulgação de vaga.
Recrutamento de candidatos	Saber buscar currículos no mercado e trazer para o nosso sistema.	Saber fazer download de currículos de candidatos na Catho; Saber fazer download de currículos de candidatos na Indeed; Saber fazer download de currículos de candidatos na Infojobs; Saber fazer download de currículos de candidatos na Cific; Saber fazer download de currículos de candidatos na empregos.com; Saber fazer download de currículos de candidatos na Facebook; Saber fazer download de currículos de candidatos na Instagram; Saber fazer download de currículos de candidatos na no e-mail rh@backata.com.br; Saber fazer download de currículos de candidatos pelo Trabalhe Conosco do site; Se responsabilizar pelo recebimento de currículos em mãos; Saber realizar upload de currículos de candidatos no processo de Gestão de Pessoas.
Aplicação e correção de testes técnicos	Saber aplicar e corrigir testes técnicos.	Ser capaz de criar a lista de números a ligar; Conhecer os procedimentos de agendamento de local; Conhecer documentação necessária; Ter prática com a ligação de convite para aplicação de teste técnico; Saber aplicar testes técnico em candidatos; Saber corrigir testes técnicos, baseado em gabarito pré-estabelecido pelo corpo técnico; Saber movimentar candidatos no processo de Gestão de Pessoas baseado em seus resultados.
Aplicação e correção de testes práticos	Saber aplicar e corrigir testes práticos.	Ser capaz de criar a lista de números a ligar; Conhecer os procedimentos de agendamento de local; Conhecer documentação necessária; Ter prática com a ligação de convite para aplicação de teste prático; Saber aplicar testes prático em candidatos; Saber corrigir testes práticos, baseado em gabarito pré-estabelecido pelo corpo técnico; Saber movimentar candidatos no processo de Gestão de Pessoas baseado em seus resultados.

NÍVEL 3

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Contratação	Saber realizar a contratação de um novo colaborador.	Saber o procedimento realizar uma proposta de trabalho; Saber realizar o procedimento de setup inicial de um novo colaborador; Saber incluir um funcionário nos benefícios da empresa; Saber elaborar documentação; Saber cadastrar digital de funcionário no relógio de ponto; Saber criar pasta e realizar arquivo de documentações.



Folha de pagamento	Saber organizar a folha de pagamento	Saber reunir relatório de divergências na remuneração; Conhecer documentação para envio à Contabilidade; Saber conferir holantes enviados pela contabilidade; Conhecer documentos a entregar junto ao holante, se houver.
Procedimento de desligamento de funcionários	Saber desligar um funcionário	Conhecer a burocracia necessária para realizar o desligamento; Saber realizar configurações de desligamento no sistema; Saber desvincular profissional de nossas redes.

NÍVEL 4

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Filtro de candidatos	Saber analisar currículos para próxima avaliação	Conhecer perfil e necessidades da empresa; Conhecer restrições para a vaga; Conhecer competência da vaga aberta; Saber estabelecer contato com equipe técnica para avaliação de currículo, em caso de dúvida; Saber movimentar candidatos no processo de Gestão de Pessoas.
Realização de entrevistas	Saber realizar entrevistas e analisar resultados	Conhecer perfil e necessidades da empresa; Ser capaz de criar a lista de números a ligar; Conhecer os procedimentos de agendamento de local; Conhecer documentação necessária; Ter prática com a ligação de convite para entrevista; Saber aplicar entrevista em candidatos; Ser capaz de avaliar candidato com base no perfil da empresa e da vaga; Saber movimentar candidatos no processo de Gestão de Pessoas baseado em seus resultados.

NÍVEL 5

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Criação de competências e documentações	Saber criar uma nova competência no sistema	Saber identificar a necessidade de criação de competência junto à diretoria e corpo técnico; Saber criar descrição da competência; Ser capaz de elaborar documentação para a competência; Saber criar a competência no sistema e SETUP.
Integração	Saber integrar um colaborador à equipe	Conhecer institucional da empresa para apresentar aos novos colaboradores; Conhecer regras internas para realizar instruções.
Atualização do Manual do Colaborador	Saber realizar procedimento de atualização do Manual do Colaborador	Ser capaz de identificar necessidade de criação/correção de normas; Saber realizar atualização no Manual do Colaborador; Conhecer procedimento de comunicado coletivo para validação de normas.
Gestão de desempenho	Saber orientar a avaliação de desempenho	Conhecer o Sistema de avaliação de desempenho; saber treinar avaliadores; saber orientar avaliados; saber realizar a calibragem.



13 FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Competência de carreira de liderança. O profissional com níveis mais avançados de formação e desenvolvimento acompanha, auxilia e conduz o desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe.

AVALIAÇÃO

MÉTODO DE AVALIAÇÃO	INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
Traços de personalidade	Escalas ancoradas em traços
DESCRIÇÃO O avaliador incide em determinados traços de personalidade/características individuais (exemplo: ativo e dominante, passivo ou submisso, socialmente agradável ou desagradável).	
QUEM AVALIA O líder direto realizará a avaliação e o avaliado realizará uma autoavaliação, obrigatoriamente. Avaliação de colegas e subordinados para maior precisão da avaliação são opcionais.	

COMPORTAMENTOS POR NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
Mostra com clareza formações técnicas já existentes	Cria apostilas úteis e de fácil entendimento	Cria ou atualiza planos de formação de excelência	Avalia o desempenho de forma justa e imparcial e cria planos de desenvolvimento pessoal claros e assertivos	Realiza feedback formal e informal de forma construtiva
MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DESTA COMPETÊNCIA				
FORMAÇÃO	Cursos ou treinamentos internos ou externos à empresa. As formações necessárias para o desenvolvimento dos comportamentos desta competência estão citadas a seguir, de acordo com o respectivo nível de proficiência.			
COACHING	Trabalho a nível subconsciente para alcançar objetivos específicos.			
SHADOWING	Acompanhamento de profissional experiente com o objetivo de observação para espelhamento.			
MENTORIA	Aprendizagem, auxílio e correção de curso por profissional experiente.			
DINÂMICA	Dinâmica de grupo, jogos ou situações problema em contexto de sala de aula ou espaço aberto.			



NÍVEL 1

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Oratória	Dominar técnicas de oratória para comunicação em público	Ter conhecimento de técnicas de comunicação verbal e não verbal aplicáveis a situações profissionais, tais como: apresentações em geral (vendas, projetos, etc.) e pequenas palestras, adquirir a capacidade para desenvolver competências comportamentais, abordando um estudo prático de técnicas de como falar em público, possuir ampla visão de sua oratória, expressão verbal, como vencer o medo, e técnicas de preparação, tais quais: Como preparar uma apresentação. Quais os cuidados a serem tomados. Como organizar as ideias. Como confeccionar imagens.
Processo de treinamento	Aprender como funciona a etapa de treinamento no processo de implantação	Conhecer as atividades que precisam ser realizadas durante o treinamento, identificar os documentos que precisam ser entregues no treinamento, preparar o procedimento do cliente, preparar a ficha de treinamento, executar o procedimento de preparação do local de treinamento.

NÍVEL 2

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Criação e atualização de manuais	Ser capaz de criar apostilas úteis e de fácil entendimento	Ser capaz de criar procedimentos junto a direção, conhecendo o padrão de formatação utilizado na criação das apostilas, perante necessidade conhecer como funciona a ferramenta que será gerada a apostila, conhecer o ambiente de armazenamento das apostilas criadas e saber solicitar revisão do material criado.

NÍVEL 3

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Formação de formadores	Cria ou atualiza planos de formação de excelência	Conhecer técnicas de ensino, conhecer os conceitos de pedagogia, dominar as formas de aprendizagem, saber elaborar um plano de intervenção pedagógica, saber criar uma apresentação assertiva, conhecer os tipos de recursos pedagógicos e saber criar uma avaliação de aprendizagem.

NÍVEL 4

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Avaliação de desempenho e gestão de carreira	Ser capaz de promover a progressão de carreira e satisfação dos colaboradores.	Conhecer as formas de expressão do desenvolvimento dos colaboradores, identificação das fontes de avaliação, evitar os erros na avaliação de desempenho, reconhecer os impactos da avaliação, conhecer os instrumentos de avaliação e saber aplicar a avaliação de desempenho.

NÍVEL 5

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Feedback Inteligente	Realiza feedback formal e informal de forma construtiva	Saber planejar uma entrevista de feedback, saber refletir sobre situações isoladamente e criar empatia, saber preparar uma entrevista de feedback, desenvolver as competências comportamentais de um entrevistador na hora do feedback, saber conduzir uma entrevista de feedback, acompanhar o progresso do colaborador durante o ano e saber aplicar feedback informal, quando necessário.



14 GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Competência de carreira especialista. O profissional com níveis mais avançados de gestão de relacionamento com o cliente gere a expectativa do cliente garantindo a entrega do que lhe é prometido.

AVALIAÇÃO

MÉTODO DE AVALIAÇÃO	INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
Traços de personalidade	Escalas ancoradas em traços
DESCRIÇÃO O avaliador incide em determinados traços de personalidade/características individuais (exemplo: ativo e dominante, passivo ou submisso, socialmente agradável ou desagradável).	
QUEM AVALIA O líder direto realizará a avaliação e o avaliado realizará uma autoavaliação, obrigatoriamente. Avaliação de colegas e subordinados para maior precisão da avaliação são opcionais.	

COMPORTAMENTOS POR NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
Realiza o atendimento ao cliente com ânimo e pré-disposição	Demonstra apoio ao cliente através de visitas periódicas	Elabora o escopo viáveis e atrativos para novos projetos	Encontra e qualifica potenciais clientes para a abordagem comercial	Apresenta propostas comerciais aos possíveis clientes de forma consultante
Pesquisa a satisfação do cliente através de formulários ou entrevista	Tem informações sobre o andamento de todos os projetos		Recolhe informações suficientes de novo projeto	Chega em acordo com clientes a cerca de soluções e valores para a prestação de serviço
Realiza o processo de encerramento de contrato do cliente de forma eficaz			Elabora propostas comerciais através aos clientes	
MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DESTA COMPETÊNCIA				
FORMAÇÃO	Cursos ou treinamentos internos ou externos à empresa. As formações necessárias para o desenvolvimento dos comportamentos desta competência estão citadas a seguir, de acordo com o respectivo nível de proficiência.			
COACHING	Trabalho a nível subconsciente para alcançar objetivos específicos.			
SHADOWING	Acompanhamento de profissional experiente com o objetivo de observação para espelhamento.			



NÍVEL 1

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Atendimento ao cliente	Ser capaz de realizar o atendimento ao cliente com ânimo e disposição	Conhecer os projetos em andamento, conhecer os responsáveis de cada projeto em andamento, conhecer clientes do departamento e seus produtos, apresentar-se aos clientes como responsável pela produção do serviço específico, conhecer como funciona o critério de atendimento das solicitações, identificar quais foram as ações geradas a partir da solicitação, conhecendo como funciona o aplicativo de CRM, conseguir orientar o cliente sobre andamento das suas solicitações.
Pesquisa de satisfação com o cliente	Ser capaz de pesquisar a satisfação do cliente através de formulários ou entrevista	Saber realizar a pesquisa de satisfação com o cliente, onde localizar a pesquisa, como aplicar, como recolher as informações e como tratar dados para ter a informação final do nível de satisfação dos clientes em geral.
Encerramento de clientes	Ser capaz de realizar o processo de encerramento de contrato do cliente de forma eficaz	Saber como entregar acessos, solicitar back-up, entregar dados, realizar fechamento documental, suspender acessos e seguir procedimento de desligamento de cliente.

NÍVEL 2

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Visitas ao cliente	Ser capaz de demonstrar apoio ao cliente através de visitas periódicas	Saber acessar agenda para verificar compromissos, saber imprimir o comprovante de visita para a assinatura do cliente, saber agendar novas compromissos.
Acompanhamento de projetos	Ser capaz de gerar relatórios de atividades geradas durante o processo de implantação	Emitir o relatório de processos gerados para atendimento do processo de implantação, o relatório de tarefas geradas para atendimento do processo de implantação, arquivar os documentos gerados durante o processo de implantação, saber qual o lugar os mesmos precisam ser arquivados após a implantação ser realizada com sucesso

NÍVEL 3

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Escopo de projeto comercial	Ser capaz de elaborar o escopo viáveis e atrativos para novos projetos	Saber identificar as etapas de implantação de projetos, identificar prazos, obstáculos a serem ultrapassados, recursos a serem utilizados e ser capaz de elaborar um cronograma de implantação.

NÍVEL 4

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Prospecção	Ser capaz de encontrar e qualificar potenciais clientes para a abordagem comercial	Ser capaz de identificar fontes de possíveis clientes, entender se é um possível cliente ou não, saber registrar oportunidades no sistema comercial.
Levantamento	Ser capaz de recolher informações suficientes de novo projeto	Saber realizar briefing técnico de projeto, saber realizar reunião interna para orientação de equipe, saber fazer a análise e estudo prévio da regra de negócio do cliente
Proposta	Ser capaz de elaborar propostas comerciais atrativas aos clientes	Ser capaz de avaliar a relevância de um projeto a partir das informações presentes em um levantamento realizado anteriormente, atribuir um preço às soluções oferecidas no escopo do projeto e gerar uma proposta comercial.



NÍVEL 5

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Apresentação	Ser capaz de apresentar propostas comerciais aos possíveis clientes de forma convincente	Saber agendar uma reunião de apresentação, marcar no sistema de agenda, se vestir apropriadamente para a situação, elaborar uma apresentação comercial em PowerPoint, garantir uma apresentação técnica de sistema.
Negociação	Ser capaz de chegar em acordo com clientes a cerca de soluções e valores para a prestação de serviço	Conhecer técnicas de negociação, saber quando e como abordar o cliente, realizar alterações em proposta comerciais no sistema.



15 GESTÃO DO TRABALHO

Competência de carreira de liderança. O profissional com níveis mais avançados de gestão do trabalho tem a habilidade de receber, organizar e monitorar processos, projetos, rotinas e tarefas, garantindo o cumprimento de todas as obrigações operacionais.

AVALIAÇÃO

MÉTODO DE AVALIAÇÃO	INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
Análise comportamental	Escalas gráficas
DESCRIÇÃO	
O avaliador registra numa escala os julgamentos efetuados sobre os aspectos específicos do desempenho, podendo utilizar como apoio outros instrumentos de avaliação.	
QUEM AVALIA	
O líder direto realizará a avaliação e o avaliado realizará uma autoavaliação, obrigatoriamente. Avaliação de colegas e subordinados para maior precisão da avaliação são opcionais.	

COMPORTAMENTOS POR NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
Garante a execução de todas as atividades de rotina do departamento utilizando recursos disponíveis	Atribui demandas à equipe de forma efetiva	Cria registros do andamento dos projetos e processos da sua equipe	Conduz equipe à conclusão de sprints no tempo determinado	Conduz, acompanha e monitora implantações de projetos com eficácia
MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DESTA COMPETÊNCIA				
FORMAÇÃO	Cursos ou treinamentos internos ou externos à empresa. As formações necessárias para o desenvolvimento dos comportamentos desta competência estão citadas a seguir, de acordo com o respectivo nível de proficiência.			
COACHING	Trabalho a nível subconsciente para alcançar objetivos específicos.			
MENTORIA	Aprendizagem, auxílio e correção de curso por profissional experiente.			



NÍVEL 1

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Gestão de eventos de rotina	Saber garantir a execução de todas as atividades de rotina utilizando recursos disponíveis	Conhecer a ferramenta de agenda, saber criar um evento, conhecer a agenda do projeto, conhecer a capacitação de todos os colaboradores da equipe, conhecer as demandas de cada colaborador da equipe, saber incluir as demandas em cronograma, saber atribuir demandas ao colaborador melhor capacitado para sua realização, sabe criar escalas.

NÍVEL 2

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Gestão de sprints e histórias	Ser capaz de atribuir demandas à especialistas da equipe de forma efetiva	Conhecer a ferramenta de ordem de serviço, saber realizar buscas de ordens de serviço, conhecer os clientes e projetos prioritários, conhecer a capacitação de todos os colaboradores da equipe, conhecer as demandas de cada colaborador da equipe, saber modificar autoria de ordem de serviço, saber como e quando realizar a conferência de ordens de serviço, saber indicar prazo de atendimento à demanda solicitada, saber atribuir demandas ao colaborador melhor capacitado para sua realização.

NÍVEL 3

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Gestão do processo de produção	Saber realizar a gestão de processos de produção	Conhecer todos os processos e suas etapas que envolvem sua equipe direta, conhecer todas as atividades que os processos demandam à sua equipe direta, estipular rotina de monitoramento dos processos em andamento, monitoramento das atividades geradas à equipe decorrentes de processos em andamento, saber como avançar projetos nos processos de sua equipe direta, saber elaborar boletim mensal, se responsabilizar pelo recebimento de pasta de processos, conhecer todos os documentos decorrentes dos processos, saber elaborar, cobrar e conferir documentação dos processos em questão, saber quais as informações em quais relatórios que se devem ser gerados, saber preencher os relatórios, saber a quem entregar os relatórios.

NÍVEL 4

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Acompanhamento	Ser capaz de conduzir equipe à conclusão de sprints no tempo determinado	Saber preparar e conduzir reunião de acompanhamento de produção, saber realizar homologação, conhecer indicadores para medir desempenho da equipe existentes no corp, saber definir metas de produção para a equipe.

NÍVEL 5

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Processo de implantação	Realiza implantações de projetos com eficácia	Conhecer como funciona o processo de implantação de novos sistemas, diferença entre uma implantação em um órgão governamental e uma empresa privada, o processo de atendimento do cliente no Backsite, identificar os processos filhos do processo de atendimento do cliente no Backsite, conhecer como funciona o processo de implantação das ferramentas do Backsite, a etapa de kickoff que são as atividades que deverão ser realizadas e os documentos que precisam ser coletados, a etapa de ativação que são as atividades que deverão ser realizadas e os documentos que precisam ser coletados e entregues para o cliente, a etapa de levantamento que são as atividades que deverão ser realizadas e os documentos que precisam ser coletados e entregues para o cliente, a etapa de finalização que são as atividades que deverão ser realizadas para finalizar a plataforma do Backsite com a identidade visual do cliente, a



etapa de customização que são as atividades que deverão ser realizadas para que as configurações específicas contratadas pelo cliente sejam atendidas, a etapa de treinamento que são as atividades que deverão ser realizadas e os documentos que precisam ser coletados e entregues para o cliente, a etapa de liberação que são as atividades que deverão ser realizadas e os documentos que precisam ser coletados e entregues para o cliente, a etapa de operação assistida que são as atividades que deverão ser realizadas e os documentos que precisam ser coletados e entregues para o cliente, a etapa de manutenção que são as atividades que deverão ser realizadas e os documentos que precisam ser coletados e entregues para o cliente, a etapa de encerramento que é o local em que os documentos coletados durante o processo de implantação deverão ser arquivados, saber quais os relatórios que se devem ser gerados, saber preencher os relatórios, saber a quem entregar os relatórios.

16 LIDERANÇA

Competência de carreira de liderança. O profissional com níveis mais avançados de liderança é porta-voz, motivando e influenciando as pessoas com quem trabalha a alcançarem seus objetivos.

AVALIAÇÃO

MÉTODO DE AVALIAÇÃO	INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
Traços de personalidade	Escalas ancoradas em traços
DESCRIÇÃO O avaliador incide em determinados traços de personalidade/características individuais (exemplo: ativo e dominante, passivo ou submisso, socialmente agradável ou desagradável).	
QUEM AVALIA O líder direto realizará a avaliação e o avaliado realizará uma autoavaliação, obrigatoriamente. Avaliação de colegas e subordinados para maior precisão da avaliação são opcionais.	

COMPORTAMENTOS POR NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
Mantém-se atualizado quanto às situações que envolvem a equipe	Demonstra humildade e empatia	Cumprir com responsabilidades e promessas	Exerce a liderança situacional	Toma decisões
	Estimula a inteligência coletiva	Passa segurança aos liderados	É exemplo para a equipe	
MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DESTA COMPETÊNCIA				
FORMAÇÃO	Cursos ou treinamentos internos ou externos à empresa. As formações necessárias para o desenvolvimento dos comportamentos desta competência estão citadas a seguir, de acordo com o respectivo nível de proficiência.			
COACHING	Trabalho a nível subconsciente para alcançar objetivos específicos.			
DINÂMICA	Dinâmica de grupo, jogos ou situações problema em contexto de sala de aula ou espaço aberto.			

NÍVEL 1 A 5

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Liderança	Ser capaz de motivar indivíduos a cumprir objetivos coletivos.	Reconhecer quais os elementos centrais dos processos de funcionamento de uma equipe e quais as formas de intervenção para melhorar a sua eficácia, utilizar o modelo de liderança de equipes de acordo com a abordagem funcional da liderança distinguir os conceitos de liderança, autoridade, influência e poder, refletir sobre a sua própria experiência como líder e sobre a forma adotada na tomada de decisões, utilizar técnicas de comunicação e mudança planificada, construídas a partir da observação de comportamentos verbais e não-verbais dos grupos comunicadores.



17 MENTORIA

Competência de carreira especialista sênior. O profissional com níveis mais avançados de adaptabilidade percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade.

AValiação

MÉTODO DE AVALIAÇÃO	INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
Traços de personalidade	Escalas ancoradas em traços
DESCRIÇÃO	
O avaliador incide em determinados traços de personalidade/características individuais (exemplo: ativo e dominante, passivo ou submisso, socialmente agradável ou desagradável).	
QUEM AVALIA	
O líder direto realizará a avaliação e o avaliado realizará uma autoavaliação, obrigatoriamente. Avaliação de colegas e subordinados para maior precisão da avaliação são opcionais.	

COMPORTEMENTOS POR NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
Demonstra o desejo para ajudar	Prepara com antecedência o material para a mentoria	Reserva tempo de sua rotina de trabalho para auxiliar o mentorando	Avalia de forma positiva o mentorando	É exemplo para o mentorando
	Mantém-se atualizado	Demonstra-se presente para o mentorando		Inspira o mentorando
MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DESTA COMPETÊNCIA				
FORMAÇÃO	Cursos ou treinamentos internos ou externos à empresa. As formações necessárias para o desenvolvimento dos comportamentos desta competência estão citadas a seguir, de acordo com o respectivo nível de proficiência.			
COACHING	Trabalho a nível subconsciente para alcançar objetivos específicos.			
DINÂMICA	Dinâmica de grupo, jogos ou situações problema em contexto de sala de aula ou espaço aberto.			

NÍVEL 4 E 5

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Processos de mentoria	Ser capaz de contribuir com o desenvolvimento de outros profissionais compartilhando experiências e conhecimentos técnicos	Aumentar o conhecimento sobre o processo de mentoria e ferramentas úteis de auto-desenvolvimento e construção de relação, promover o autoconhecimento e aprender a mobilizar competências-chave durante o processo de mentoria, aprender a direcionar competências em função de diferentes fatos, capacitar para uma aplicação standard do modelo de mentoria.



18 PERSUASÃO

Competência de carreira especialista. O profissional com níveis mais avançados de persuasão influencia diretamente ou indiretamente uma ou várias pessoas, atingindo objetivos específicos.

AVALIAÇÃO

MÉTODO DE AVALIAÇÃO

Traços de personalidade

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

Escalas ancoradas em traços

DESCRIÇÃO

O avaliador incide em determinados traços de personalidade/características individuais (exemplo: ativo e dominante, passivo ou submisso, socialmente agradável ou desagradável).

QUEM AVALIA

O líder direto realizará a avaliação e o avaliado realizará uma autoavaliação, obrigatoriamente. Avaliação de colegas e subordinados para maior precisão da avaliação são opcionais.

COMPORTAMENTOS POR NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
Identifica situações de uso da persuasão e influência	Neutraliza o uso da persuasão e influência sobre si	Prepara ambiente favorável para o uso da persuasão e influência	Persuade e influencia pessoas de forma perceptível	Persuade e influencia pessoas de forma imperceptível

MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DESTA COMPETÊNCIA

FORMAÇÃO	Cursos ou treinamentos internos ou externos à empresa. As formações necessárias para o desenvolvimento dos comportamentos desta competência estão citadas a seguir, de acordo com o respectivo nível de proficiência.
COACHING	Trabalho a nível subconsciente para alcançar objetivos específicos.
MENTORIA	Aprendizagem, auxílio e correção de curso por profissional experiente.
DINÂMICA	Dinâmica de grupo, jogos ou situações problema em contexto de sala de aula ou espaço aberto.

NÍVEL 1 A 5

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Persuasão e influência	Ser capaz de exercer influência de forma inconsciente em clientes internos ou externos	Entender por que fazemos o que fazemos, o que influencia nossas decisões, como podemos influenciar pessoas de forma ética e adequada, o que funciona e o que não funciona, ferramentas para persuadir e convencer pessoas, aumentar a capacidade de influenciar, compreender o porquê alguém concorda com uma ideia e não com outra, criar estratégias para expor pensamentos, saber o que fazer antes de expor uma ideia, os 6 principais pilares que influenciam todas as pessoas, como se proteger de influências, saber quando se está sendo influenciado propositalmente ou não.



19 PESQUISA E ANÁLISE

Competência de carreira especialista pesquisador. O profissional com níveis mais avançados de pesquisa e análise revisa, colige e avalia dados e informações por uma perspectiva crítica de modo a identificar lacunas, falhas ou oportunidades para realizar a exploração de todas as possibilidades.

AValiação

MÉTODO DE AVALIAÇÃO	INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
Traços de personalidade	Escalas ancoradas em traços
DESCRIÇÃO O avaliador incide em determinados traços de personalidade/características individuais (exemplo: ativo e dominante, passivo ou submisso, socialmente agradável ou desagradável).	
QUEM AVALIA O líder direto realizará a avaliação e o avaliado realizará uma autoavaliação, obrigatoriamente. Avaliação de colegas e subordinados para maior precisão da avaliação são opcionais.	

COMPORTEMENTOS POR NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
Está atualizado quanto às tendências de mercado	Apresenta ideias de inovação	Realiza teste de conceito	Desenvolve projeto e controla MVP	Realiza teste de mercado
MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DESTA COMPETÊNCIA				
FORMAÇÃO	Cursos ou treinamentos internos ou externos à empresa. As formações necessárias para o desenvolvimento dos comportamentos desta competência estão citadas a seguir, de acordo com o respectivo nível de proficiência.			

NÍVEL 3 A 5

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Pesquisa de mercado	Ser capaz de estudar a aceitabilidade do mercado em relação a novo produto, campanha ou funcionalidade	Conhecer o processo de pesquisa e inovação, o conceito e pesquisa de mercado, contexto de aplicação de pesquisa de mercado, execução de pesquisa de mercado, processos de pesquisa científica, testes de conceito, dinâmicas de grupo, amostragem e estatística, orientação para pesquisadores, preparação de questionários, entrevistas ou grupos de observação, acompanhamento e auditoria do trabalho de campo e apresentação dos resultados.



20 SECRETARIA

Competência de carreira especialista. O profissional com níveis mais avançados de secretaria garante o suprimento de todas as necessidades físicas em ambiente de escritório.

AVALIAÇÃO	
MÉTODO DE AVALIAÇÃO	INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
Análise comportamental	Escalas gráficas
DESCRIÇÃO	
O avaliador registra numa escala os julgamentos efetuados sobre os aspectos específicos do desempenho, podendo utilizar como apoio outros instrumentos de avaliação.	
QUEM AVALIA	
O líder direto realizará a avaliação e o avaliado realizará uma autoavaliação, obrigatoriamente. Avaliação de colegas e subordinados para maior precisão da avaliação são opcionais.	

COMPORTAMENTOS POR NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA				
NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
Encaminha chamadas telefônicas ao destinatário correto	Organiza documentos	É ponto de contato com a Contabilidade	Realiza a gestão de e-mails dos clientes	Realiza a triagem de solicitações
Realiza serviços externos com agilidade	Envia e recebe correspondências e documentos corretamente		Registra, renova e cancela domínio nas datas certas	
Prepara de ambientes confortáveis e para reuniões	Mantém estoque de insumos completo			
MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DESTA COMPETÊNCIA				
FORMAÇÃO	Cursos ou treinamentos internos ou externos à empresa. As formações necessárias para o desenvolvimento dos comportamentos desta competência estão citadas a seguir, de acordo com o respectivo nível de proficiência.			
SHADOWING	Acompanhamento de profissional experiente com o objetivo de observação para espelhamento.			
MENTORIA	Aprendizagem, auxílio e correção de curso por profissional experiente.			



NÍVEL 1

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Triagem de contatos	Ser capaz de encaminhar chamadas telefônicas	Conhecer a forma de apresentação, saber atender o cliente através do telefone, conhecer a forma de passar a ligação, saber quem é responsável pelo suporte técnico, saber verificar mensagens no WhatsApp da empresa, saber verificar e-mails dos clientes.
Serviço de rua	Ser capaz de realizar serviços externos com agilidade	Conhecer fornecedores e seus endereços, produzir a lista de demandas, produtos e suas marcas, saber realizar pagamentos, solicitar nota fiscal com CNPJ e conferir troco.
Salas de reuniões	Ser capaz de preparar ambientes confortáveis e para reuniões	Conhecer os recursos a serem disponibilizados no ambiente, disposição dos recursos e ter acesso a agenda.

NÍVEL 2

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Organização de documentos	Ser capaz de manter documentos físicos organizados	Saber o local de arquivo para cada assunto, manter documentos em seus respectivos lugares.
Correspondências	Ser capaz de enviar e receber correspondências e documentos	Saber onde coletar correspondências, onde colocá-las, diferenciar destinatário de remetente ao fechar um envelope para o correio e o processo de expedição de uma encomenda.
Almoxarifado	Ser capaz de manter estoque de insumos completo	Saber verificar a falta de insumos para ordenar a reposição, realizar lista de compras, manutenção de inventário, saber realizar as compras de materiais de escritório.

NÍVEL 3

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Contato com a Contabilidade	Ser capaz de ser ponte de contato com a Contabilidade	Saber o número da contabilidade, conhecer a responsável pelo contato com a contabilidade no fornecedor, conhecer os serviços disponíveis e prestados pela contabilidade.

NÍVEL 4

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Gestão de e-mails	Saber fazer a manutenção de contas de e-mail.	Conhecer ferramentas de gestão de e-mails, saber criar um novo cliente para conta de e-mail, saber criar um e-mail, saber mudar a senha de e-mail, saber realizar redirecionamento de e-mails, saber excluir contas de e-mails.
Registro.br	Registrar, renovar e cancelar domínio nas datas certas	Conhece o registro.br, sabe o processo de registro de novo domínio, como realiza a renovação de domínio e como realiza o cancelamento de registro de domínio.

NÍVEL 5

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Triagem de solicitações	Ser capaz de realizar o encaminhamento de solicitações de clientes	Saber criar solicitações no SAC, saber acompanhar solicitações no SAC. Conseguir iniciar e finalizar uma ordem de serviço na ferramenta de tarefas.



21 TRABALHO EM EQUIPE

Competência transversal. O profissional com níveis mais avançados de trabalho em equipe colabora ativamente nas equipes em que se insere, demonstrando disponibilidade para ajudar os outros, mantendo uma atitude cordial e profissional.

AVALIAÇÃO

MÉTODO DE AVALIAÇÃO	INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
Traços de personalidade	Escala ancoradas em traços
DESCRIÇÃO	
O avaliador incide em determinados traços de personalidade/características individuais (exemplo: ativo e dominante, passivo ou submisso, socialmente agradável ou desagradável).	
QUEM AVALIA	
O líder direto realizará a avaliação e o avaliado realizará uma autoavaliação, obrigatoriamente. Avaliação de colegas e subordinados para maior precisão da avaliação são opcionais.	

COMPORTAMENTOS POR NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho	Colabora para atingir objetivos do grupo	Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho	Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros de equipe	Demonstra proatividade para ajudar outras pessoas
MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DESTA COMPETÊNCIA				
FORMAÇÃO	Cursos ou treinamentos internos ou externos à empresa. As formações necessárias para o desenvolvimento dos comportamentos desta competência estão citadas a seguir, de acordo com o respectivo nível de proficiência.			
COACHING	Trabalho a nível subconsciente para alcançar objetivos específicos.			
DINÂMICA	Dinâmica de grupo, jogos ou situações problema em contexto de sala de aula ou espaço aberto.			

NÍVEL 1 A 5

FORMAÇÃO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
SCRUM	Conhecer e aplicar a metodologia SCRUM, com referência às suas vantagens e inconvenientes face às metodologias tradicionais	Identificar os papéis dos membros da equipe, entender a dinâmica e metodologia de trabalho utilizada pela equipe, conhecer a metodologia ágil de desenvolvimento: SCRUM, entender o porque fazem os projetos de software: inconvenientes das metodologias tradicionais, conhecer a história das metodologias ágeis e suas vantagens.



Anexo 5 – Perfil da Função





OLÁ! BEM VINDO AO TIME!

Estamos muito felizes em ter você na equipe! Neste documento você vai encontrar informações sobre a sua carreira aqui no Backsite. Vamos começar com o básico.

O SEU PAPEL

FUNÇÃO		DEPARTAMENTO
Analista administrativo Júnior		Administrativo
DESCRIÇÃO		
O Analista Administrativo Júnior garante o cumprimento e registro de contas a pagar e contas a receber, mantém documentações em dia para participação e exercício em licitações, recruta, seleciona, contrata, desenvolve e desliga colaboradores e gere suprimentos básicos da organização em estoque, de forma assistida pelo mentor.		
SUPERVISOR	CARGO DO SUPERVISOR	SETOR
Thais Caselato	Diretora	Gestão

QUESTÕES FORMAIS

HORÁRIO	BENEFÍCIOS
9:00hs /18:00hs Almoço 1h - 12:00hs ou 13:00hs, a depender da escala da equipe.	VR, VT ou Ticket combustível, Seguro de Vida e Aux. Saúde. Previsto coparticipação em alguns benefícios.
JORNADA	CONDIÇÕES DE TRABALHO
40hs semanais (segunda à sexta)	Atividades internas e externas à empresa.
PERÍODO DE EXPERIÊNCIA	REGIME
45 dias prorrogável + 45 dias.	CLT (Registro em carteira)
FÉRIAS	
10 dias de férias coletivas nos últimos 14 dias do ano e os demais 20 dias são programados conforme escala durante o ano	
SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	13º SALÁRIO
Mensal	1ª Parcela em julho e a segunda em dezembro.





O QUE VOCÊ IRÁ FAZER

Você e a equipe terão objetivos a cumprir nesta jornada. Veja abaixo o que esperamos de você para que possamos atingi-los.

MISSÃO

"Garantir o exercício de direitos e cumprimento de obrigações da empresa em relação a seus clientes internos e externos"

TAREFAS DA FUNÇÃO

Gerir boletos	Processar salários e benefícios
Gerir notas fiscais	Cobrar clientes
Gerir contratos	Gerenciar absenteísmo
Garantir a manutenção das documentações da empresa	Conduzir o desenvolvimento das carreiras
Contratar e demitir	Realizar processo de recrutamento e seleção
Sinalizar novas licitações e cumprir com suas obrigações documentais	Realizar a triagem de telefonemas e solicitações dos clientes
Garantir estoque de materiais de escritório	

INDICADORES PARA MEDIR O DESEMPENHO

Índice de absenteísmo
Turnover
Satisfação interna
Comportamentos observados





COMPETÊNCIAS DA FUNÇÃO

São as competências da função o conjunto de conhecimentos, competências e atitudes que você necessita possuir para exercer com excelência o trabalho que esperamos de você. Mas atenção: você pode compartilhar competências com a sua equipe, a depender do projeto em que vocês estarão inseridos.

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	COMPORTAMENTOS DE EXCELÊNCIA
Adaptabilidade	Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade de forma eficiente	É flexível Sabe contornar situações Tem atitude aberta e positiva a novas realidades
Autonomia	Atua de modo independente no desempenho das suas atividades, ser proativo e saber assumir riscos controlados	Identificar gaps de aprendizagem e toma iniciativa de os diminuir Busca respostas em materiais internos e externos à organização.
Comunicação	Tem domínio da linguagem oral e escrita, além de desenvoltura para falar em público e transmitir ideias de formas claras e precisas	Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades Se comunica de forma escrita de modo claro Registra suas ideias no sistema para análise Performa boa comunicação oral Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal
Disciplina	Adapta-se às regras, procedimentos e políticas existentes encontrando reforço das autoridades certas quando em situações de dúvida	Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza Preserva ambiente de trabalho de forma organizada Apresenta ambiente de trabalho limpo e azeitado
Experiência e prática em RH	Cria de postos de trabalho, mantém carreiras, desenvolve e/ou desliga colaboradores	Realiza o levantamento e controle de banco de horas Aplica as notificações, advertências e suspensões Realiza a recarga de todos os benefícios dos colaboradores mensalmente É ponte de contato com a Contabilidade Abre vagas de novas competências Busca currículos no mercado e trazer para o nosso sistema Aplicar e corrige testes teóricos Aplica e corrige testes práticos Realiza a contratação de um novo colaborador Organiza a folha de pagamento Desliga um funcionário Analisa currículos para próxima avaliação Realiza entrevistas e analisa resultados Cria competência no sistema Integra um colaborador à equipe Realiza procedimento de atualização do Manual do Colaborador





		Lidera o processo de avaliação de desempenho
Experiência e prática em Finanças	Recebe, organiza e monitora contas a receber e contas a pagar, garantindo o cumprimento de todas as obrigações financeiras.	Realiza filtro de solicitações dos clientes com base em seus contratos Estabelece contato com a Contabilidade Envia corretamente o movimento financeiro à contabilidade Envia boletos aos respectivos clientes de forma assertiva Emite notas fiscais dos clientes de forma hábil Verifica ausência de pagamentos e realiza as devidas cobranças de forma assertiva Recebe e registra pagamentos nas devidas plataformas Possui controle da entrada e saída de recursos financeiros do caixa da empresa
Experiência e prática em questões jurídicas	Garante o pleno funcionamento legal da organização a partir do recebimento, organização e geração de documentações, certificados e licenças.	Providencia assinatura de contratos para prestação de serviços corretamente Identifica possíveis licitações com rapidez Organiza documentos e certidões para fins de licitações com eficiência
Secretaria	Garante o suprimento de todas as necessidades físicas em ambiente de escritório	Encaminha chamadas telefônicas ao destinatário correto Realiza serviços externos com agilidade Prepara de ambientes confortáveis e para reuniões Organiza documentos Envia e recebe correspondências e documentos corretamente Mantém estoque de insumos completo É ponte de contato com a Contabilidade Realiza a gestão de emails dos clientes Registra, renova e cancela domínio nas datas certas Realiza a triagem de solicitações
Trabalho em equipe	Colabora ativamente nas equipes em que se insere, demonstrando disponibilidade para ajudar os outros, mantendo uma atitude cordial e profissional	Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho Colabora para atingir objetivos do grupo Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe



SUAS FAIXAS

De acordo com as habilidades adquiridas, ganham-se faixas. Para conseguir mudar de faixa, você deverá demonstrar os seguintes comportamentos:

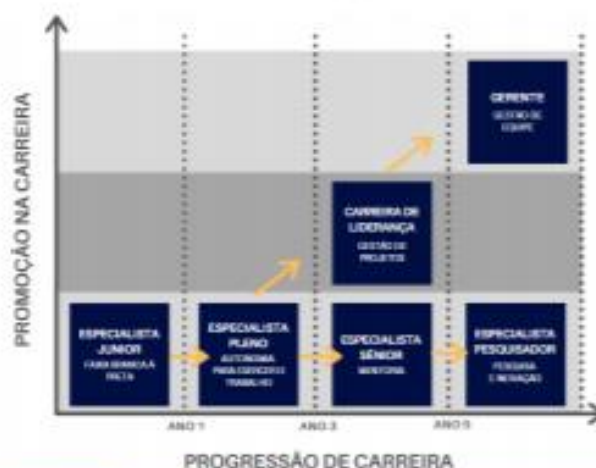
BRANCA	AMARELA	VERMELHA	MARROM	PRETA
É flexível	Sabe contornar situações	Tem atitude aberta e positiva a novas realidades	Cria e segue regras e padrões para manter qualidade no trabalho	Incentiva e melhora contínua e influencia os outros
Identificar gaps de aprendizagem e tomar iniciativa de os diminuir	Busca respostas em materiais internos e externos à organização	Perfoma boa comunicação oral	Verifica exatidão de pagamentos e realiza as devidas cobranças de forma assertiva	Faz o controle de entrada e saída de recursos financeiros da caixa da empresa
Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece	Se comunica de forma escrita de modo claro	Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal	Recorda e registra pagamentos nos devidos plataformas	Organiza documentos e cartões para fins de liquidação com eficiência
Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades	Registra suas ideias no sistema para análise	Apresenta ambiente de trabalho limpo e organizado	Identifica possíveis soluções com rapidez	Cria competência no sistema
Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza	Preserva ambiente de trabalho de forma organizada	Envia boletins aos respectivos clientes de forma assertiva	Analisa currículos para próxima avaliação	Integra um colaborador à equipe
Realiza filtro de solicitações dos clientes com base em seus contratos	Estabelece contato com a Contabilidade	Envia notas fiscais dos clientes de forma hábil	Realiza entrevistas e analisa resultados	Realiza procedimento de atualização do Manual do Colaborador
Realiza o levantamento e controle de banco de horas	Envia corretamente o movimento financeiro à contabilidade	Providencia assinatura de contratos para prestação de serviços corretamente	Realiza a gestão de e-mails dos clientes	Processo de avaliação de desempenho
Aplica as notificações, advertências e suspensões	É ponto de contato com a Contabilidade	Realiza a contratação de um novo colaborador	Registra, renova e cancela domínio nos dados certos	Realiza a triagem de solicitações
Realiza a recarga de todos os benefícios dos colaboradores mensalmente	Abre vagas de novas competências	Organiza a folha de pagamento	Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe	
Encaminha chamadas telefônicas ao destinatário correto	Busca currículos no mercado e trazer para o nosso sistema	Designe um funcionário		
Realiza serviços externos com agilidade	Aplica e corrige testes técnicos	É ponto de contato com a Contabilidade		
Prepara de ambientes confortáveis e para reuniões	Aplica e corrige testes práticos	Apresenta pensamento ao todo ao executar seu trabalho		
Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho	Organiza documentos			
	Envia e recebe correspondências e documentos corretamente			
	Mantém estoque de insumos completo			
	Colabora para atingir objetivos do grupo			





A SUA CARREIRA

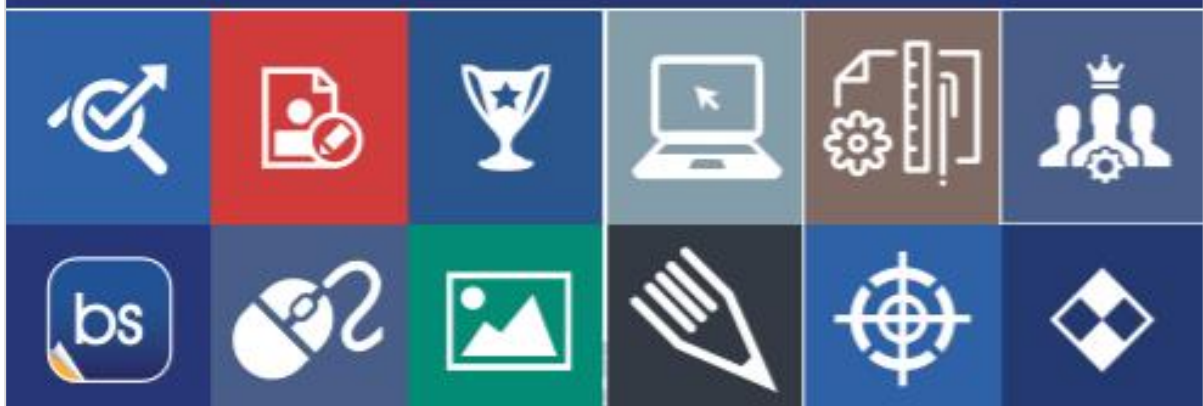
Prezamos pelo seu crescimento profissional tanto quanto você! E por isso oferecemos um programa de promoção e progressão de carreira para o seu desenvolvimento. O seu percurso será proposto para avanço mediante ao seu desempenho durante a sua jornada de trabalho conosco.





PERFIL DA FUNÇÃO

ANALISTA ADMINISTRATIVO PLENO





OLÁ! BEM VINDO AO TIME!

Estamos muito felizes em ter você na equipe! Neste documento você vai encontrar informações sobre a sua carreira aqui no Backsite. Vamos começar com o básico.

O SEU PAPEL

FUNÇÃO		DEPARTAMENTO
Analista administrativo Pleno		Administrativo
DESCRIÇÃO		
O Analista Administrativo Pleno garante o cumprimento e registro de contas a pagar e contas a receber, mantém documentações em dia para participação e exercício em licitações, recruta, seleciona, contrata, desenvolve e desliga colaboradores e gere suprimentos básicos da organização em estoque, de forma autônoma.		
SUPERVISOR	CARGO DO SUPERVISOR	SETOR
Thais Caselato	Diretora	Gestão

QUESTÕES FORMAIS

HORÁRIO	BENEFÍCIOS
9:00hs /18:00hs Almoço 1h - 12:00hs ou 13:00hs, a depender da escala da equipe.	VR, VT ou Ticket combustível, Seguro de Vida e Aux. Saúde. Previsto coparticipação em alguns benefícios.
JORNADA	CONDIÇÕES DE TRABALHO
40hs semanais (segunda à sexta)	Atividades internas e externas à empresa.
PERÍODO DE EXPERIÊNCIA	REGIME
45 dias prorrogável + 45 dias.	CLT (Registro em carteira)
FÉRIAS	
10 dias de férias coletivas nos últimos 14 dias do ano e os demais 20 dias são programados conforme escala durante o ano	
SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	13º SALÁRIO
Mensal	1ª Parcela em julho e a segunda em dezembro.





O QUE VOCÊ IRÁ FAZER

Você e a equipe terão objetivos a cumprir nesta jornada. Veja abaixo o que esperamos de você para que possamos atingi-los.

MISSÃO

“Garantir o exercício de direitos e cumprimento de obrigações da empresa em relação a seus clientes internos e externos”

TAREFAS DA FUNÇÃO

Gerir boletos	Processar salários e benefícios
Gerir notas fiscais	Cobrar clientes
Gerir contratos	Gerenciar absenteísmo
Garantir a manutenção das documentações da empresa	Conduzir o desenvolvimento das carreiras
Contratar e demitir	Realizar processo de recrutamento e seleção
Sinalizar novas licitações e cumprir com suas obrigações documentais	Realizar a triagem de telefonemas e solicitações dos clientes
Garantir estoque de materiais de escritório	

INDICADORES PARA MEDIR O DESEMPENHO

Índice de absenteísmo
Turnover
Satisfação Interna
Comportamentos observados





COMPETÊNCIAS DA FUNÇÃO

São as competências da função o conjunto de conhecimentos, competências e atitudes que você necessita possuir para exercer com excelência o trabalho que esperamos de você. Mas atenção: você pode compartilhar competências com a sua equipe, a depender do projeto em que vocês estarão inseridos.

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	COMPORTAMENTOS DE EXCELÊNCIA
Adaptabilidade	Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade de forma eficiente	É flexível Sabe contornar situações Tem atitude aberta e positiva a novas realidades
Autonomia	Atua de modo independente no desempenho das suas atividades, ser proativo e saber assumir riscos controlados	Identificar gaps de aprendizagem e toma iniciativa de os diminuir Busca respostas em materiais internos e externos à organização. Desenvolver soluções para problemas enfrentados na sua operação Identifica oportunidades de melhoria em sua operação
Comunicação	Tem domínio da linguagem oral e escrita, além de desenvoltura para falar em público e transmitir ideias de formas claras e precisas	Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades Se comunica de forma escrita de modo claro Registra suas ideias no sistema para análise Performa boa comunicação oral Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal
Disciplina	Adapta-se às regras, procedimentos e políticas existentes encontrando reforço das autoridades certas quando em situações de dúvida	Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza Preserva ambiente de trabalho de forma organizada Apresenta ambiente de trabalho limpo e asseado
Experiência e prática em RH	Cria de postos de trabalho, mantém carreiras, desenvolve e/ou desliga colaboradores.	Realiza o levantamento e controle de banco de horas Aplica as notificações, advertências e suspensões Realiza a recarga de todos os benefícios dos colaboradores mensalmente É ponte de contato com a Contabilidade Abre vagas de novas competências Busca currículos no mercado e trazer para o nosso sistema Aplicar e corrige testes teóricos Aplica e corrige testes práticos Realiza a contratação de um novo colaborador Organiza a folha de pagamento Desliga um funcionário Analisa currículos para próxima avaliação Realiza entrevistas e analisa resultados





Experiência e prática em Finanças	Recebe, organiza e monitora contas a receber e contas a pagar, garantindo o cumprimento de todas as obrigações financeiras.	<p>Cria competência no sistema</p> <p>Integra um colaborador à equipe</p> <p>Realiza procedimento de atualização do Manual do Colaborador</p> <p>Lidera o processo de avaliação de desempenho</p> <p>Realiza filtro de solicitações dos clientes com base em seus contratos</p> <p>Estabelece contato com a Contabilidade</p> <p>Envia corretamente o movimento financeiro à contabilidade</p> <p>Envia boletos aos respectivos clientes de forma assertiva</p> <p>Emite notas fiscais dos clientes de forma hábil</p> <p>Verifica ausência de pagamentos e realiza as devidas cobranças de forma assertiva</p> <p>Recebe e registra pagamentos nas devidas plataformas</p> <p>Possui controle da entrada e saída de recursos financeiros do caixa da empresa</p>
Experiência e prática em questões jurídicas	Garante o pleno funcionamento legal da organização a partir do recebimento, organização e geração de documentações, certificados e licenças.	<p>Providencia assinatura de contratos para prestação de serviços corretamente</p> <p>Identifica possíveis licitações com rapidez</p> <p>Organiza documentos e certidões para fins de licitações com eficiência</p>
Secretaria	Garante o suprimento de todas as necessidades físicas em ambiente de escritório	<p>Encaminha chamadas telefônicas ao destinatário correto</p> <p>Realiza serviços externos com agilidade</p> <p>Prepara de ambientes confortáveis e para reuniões</p> <p>Organiza documentos</p> <p>Envia e recebe correspondências e documentos corretamente</p> <p>Mantém estoque de insumos completo</p> <p>É ponte de contato com a Contabilidade</p> <p>Realiza a gestão de emails dos clientes</p> <p>Registra, renova e cancela domínio nas datas certas</p> <p>Realiza a triagem de solicitações</p>
Trabalho em equipe	Colabora ativamente nas equipes em que se insere, demonstrando disponibilidade para ajudar os outros, mantendo uma atitude cordial e profissional.	<p>Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho</p> <p>Colabora para atingir objetivos do grupo</p> <p>Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho</p> <p>Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe</p>



SUAS FAIXAS

De acordo com as habilidades adquiridas, ganham-se faixas. Para conseguir mudar de faixa, você deverá demonstrar os seguintes comportamentos:

1º DAN	2º DAN	3º DAN	4º DAN	5º DAN
É flexível	Sabe contornar situações	Tem atitude aberta e positiva a novas realidades	Cria e segue regras e padrões para manter qualidade no trabalho	Incentiva a melhoria contínua e influencia os outros
Identifica gaps de aprendizagem e toma iniciativa de os diminuir	Busca respostas em materiais internos e externos à organização	Perfoma boa comunicação oral	Verifica ausência de pagamentos e realiza as devidas cobranças de forma assertiva	Possui controle de entrada e saída de recursos financeiros da caixa de empresa
Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece	Se comunica de forma escrita de modo claro	Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal	Recebe e registra pagamentos nas devidas plataformas	Organiza documentos e certidões para fins de licitações com eficiência
Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades	Registra suas ideias no sistema para análise	Apresenta ambiente de trabalho limpo e assado	Identifica possíveis licitações com rapidez	Cria competência no sistema
Mercam o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza	Presença ambiente de trabalho de forma organizada	Envia boletins aos respectivos clientes de forma assertiva	Analisa currículos para próxima avaliação	Integra um colaborador à equipe
Realiza filtro de solicitações dos clientes com base em seus contratos	Estabelece contato com a Contabilidade	Envia notas fiscais dos clientes de forma hábil	Realiza entrevistas e analisa resultados	Realiza procedimento de atualização do Manual do Colaborador
Realiza o levantamento e controle de banco de horas	Envia corretamente o movimento financeiro à contabilidade	Providencia assinatura de contratos para prestação de serviços corretamente	Realiza a gestão de e-mails dos clientes	Processo de avaliação de desempenho
Aplica as notificações, advertências e suspensões	É ponto de contato com a Contabilidade	Realiza a contratação de um novo colaborador	Registra, renova e cancela domínio nos sites certos	Realiza a triagem de solicitações
Realiza a recarga de todos os benefícios dos colaboradores manualmente	Abre vagas de novas competências	Organiza a folha de pagamento	Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe	
Escute/liga chamadas telefônicas ao destinatário correto	Busca currículos no mercado e trazer para o nosso sistema	Designa um funcionário	Identifica oportunidades de melhoria em sua operação	
Realiza serviços externos com agilidade	Aplica e corrige testes técnicos	É ponto de contato com a Contabilidade		
Prepara de ambientes confortáveis e para reuniões	Aplica e corrige testes práticos	Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho		
Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho	Organiza documentos	Desenvolver soluções para problemas enfrentados na sua operação		
	Envia e recebe correspondências e documentos corretamente			
	Mercam estoque de insumos completo			
	Colabora para atingir objetivos do grupo			





A SUA CARREIRA

Prezamos pelo seu crescimento profissional tanto quanto você! E por isso oferecemos um programa de promoção e progressão de carreira para o seu desenvolvimento. O seu percurso será proposto para avanço mediante ao seu desempenho durante a sua jornada de trabalho conosco.





PERFIL DA FUNÇÃO

ANALISTA ADMINISTRATIVO SÊNIOR





OLÁ! BEM VINDO AO TIME!

Estamos muito felizes em ter você na equipe! Neste documento você vai encontrar informações sobre a sua carreira aqui no Backsite. Vamos começar com o básico.

O SEU PAPEL

FUNÇÃO		DEPARTAMENTO
Analista administrativo Sênior		Administrativo
DESCRIÇÃO		
O Analista Administrativo Sênior garante o cumprimento e registro de contas a pagar e contas a receber, mantém documentações em dia para participação e exercício em licitações, recruta, seleciona, contrata, desenvolve e desliga colaboradores e gere suprimentos básicos da organização em estoque, capacita júnior e auxilia plenos. .		
SUPERVISOR	CARGO DO SUPERVISOR	SETOR
Thais Caselato	Diretora	Gestão

QUESTÕES FORMAIS

HORÁRIO	BENEFÍCIOS
9:00hs /18:00hs Almoço 1h - 12:00hs ou 13:00hs, a depender da escala da equipe.	VR, VT ou Ticket combustível, Seguro de Vida e Aux. Saúde. Previsto coparticipação em alguns benefícios.
JORNADA	CONDIÇÕES DE TRABALHO
40hs semanais (segunda à sexta)	Atividades internas e externas à empresa.
PERÍODO DE EXPERIÊNCIA	RÉGIME
45 dias prorrogável + 45 dias.	CLT (Registro em carteira)
FÉRIAS	
10 dias de férias coletivas nos últimos 14 dias do ano e os demais 20 dias são programados conforme escala durante o ano	
SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	13º SALÁRIO
Mensal	1ª Parcela em julho e a segunda em dezembro.





O QUE VOCÊ IRÁ FAZER

Você e a equipe terão objetivos a cumprir nesta jornada. Veja abaixo o que esperamos de você para que possamos atingi-los.

MISSÃO

“Garantir a execução das tarefas da função performadas por si e pela equipe de acordo com as práticas já definidas”

TAREFAS DA FUNÇÃO

Realizar mentoria com Júnios e Plenos	Gerir boletos
Processar salários e benefícios	Gerir notas fiscais
Cobrar clientes	Gerir contratos
Garantir a manutenção das documentações da empresa	Gerenciar absenteísmo
Conduzir o desenvolvimento das carreiras	Contratar e demitir
Realizar processo de recrutamento e seleção	Sinalizar novas licitações e cumprir com suas obrigações documentais
Realizar a triagem de telefonemas e solicitações dos clientes	Garantir estoque de materiais de escritório

INDICADORES PARA MEDIR O DESEMPENHO

Índice de absenteísmo
Turnover
Satisfação interna
Comportamentos observados





COMPETÊNCIAS DA FUNÇÃO

São as competências da função o conjunto de conhecimentos, competências e atitudes que você necessita possuir para exercer com excelência o trabalho que esperamos de você. Mas atenção: você pode compartilhar competências com a sua equipe, a depender do projeto em que vocês estarão inseridos.

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	COMPORTAMENTOS DE EXCELÊNCIA
Adaptabilidade	Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade de forma eficiente	É flexível Sabe contornar situações Tem atitude aberta e positiva a novas realidades
Autonomia	Atua de modo independente no desempenho das suas atividades, ser proativo e saber assumir riscos controlados	Identificar gaps de aprendizagem e toma iniciativa de os diminuir Busca respostas em materiais internos e externos à organização. Desenvolver soluções para problemas enfrentados na sua operação Identifica oportunidades de melhoria em sua operação Implanta melhoria nos processos de sua operação
Comunicação	Tem domínio da linguagem oral e escrita, além de desenvoltura para falar em público e transmitir ideias de formas claras e precisas	Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades Se comunica de forma escrita de modo claro Registra suas ideias no sistema para análise Performa boa comunicação oral Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal
Disciplina	Adapta-se às regras, procedimentos e políticas existentes encontrando reforço das autoridades certas quando em situações de dúvida	Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza Preserva ambiente de trabalho de forma organizada Apresenta ambiente de trabalho limpo e organizado Cria e segue regras e padrões para manter qualidade no trabalho Incentiva a melhoria contínua e influencia os outros
Experiência e prática em RH	Cria de postos de trabalho, mantém carreiras, desenvolve e/ou desliga colaboradores	Realiza o levantamento e controle de banco de horas Aplica as notificações, advertências e suspensões Realiza a recarga de todos os benefícios dos colaboradores mensalmente É ponte de contato com a Contabilidade Abre vagas de novas competências Busca currículos no mercado e trazer para o nosso sistema Aplicar e corrigir testes teóricos Aplica e corrigir testes práticos Realiza a contratação de um novo colaborador Organiza a folha de pagamento Desliga um funcionário



Experiência e prática em Finanças	Recebe, organiza e monitora contas a receber e contas a pagar, garantindo o cumprimento de todas as obrigações financeiras.	Analisa currículos para próxima avaliação
		Realiza entrevistas e analisa resultados
Experiência e prática em questões jurídicas	Garante o pleno funcionamento legal da organização a partir do recebimento, organização e geração de documentações, certificados e licenças.	Cria competência no sistema
		Integra um colaborador à equipe
Mentoria	Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade de forma eficiente.	Realiza procedimento de atualização do Manual do Colaborador
		Lidera o processo de avaliação de desempenho
Secretaria	Garante o suprimento de todas as necessidades físicas em ambiente de escritório	Realiza filtro de solicitações dos clientes com base em seus contratos
		Estabelece contato com a Contabilidade
Trabalho em equipe	Colabora ativamente nas equipes em que se insere, demonstrando disponibilidade para ajudar os outros, mantendo uma atitude cordial e profissional	Envia corretamente o movimento financeiro à contabilidade
		Envia boletos aos respectivos clientes de forma assertiva
		Emitir notas fiscais dos clientes de forma hábil
		Verifica ausência de pagamentos e realiza as devidas cobranças de forma assertiva
		Recebe e registra pagamentos nas devidas plataformas
		Possui controle da entrada e saída de recursos financeiros do caixa da empresa
		Providencia assinatura de contratos para prestação de serviços corretamente
		Identifica possíveis licitações com rapidez
		Organiza documentos e certidões para fins de licitações com eficiência
		Demonstra o desejo para ajudar
		Prepara com antecedência o material para a mentoria
		Mantém-se atualizado
		Reserva tempo de sua rotina de trabalho para auxiliar o mentorando
		Demonstra-se presente para o mentorando
		Auxilia de forma proativa o mentorando
		É exemplo para o mentorando
		Inspira o mentorando
		Encaminha chamadas telefônicas ao destinatário correto
		Realiza serviços externos com agilidade
		Prepara de ambientes confortáveis e para reuniões
		Organiza documentos
		Envia e recebe correspondências e documentos corretamente
		Mantém estoque de insumos completo
		É ponte de contato com a Contabilidade
		Realiza a gestão de emails dos clientes
		Registra, renova e cancela domínio nas datas certas
		Realiza a triagem de solicitações
		Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho
		Colabora para atingir objetivos do grupo
		Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho
		Responde de forma positiva às mais diversas idêlas de outros membros da equipe
		Demonstra proatividade para ajudar outras pessoas





SUAS FAIXAS

De acordo com as habilidades adquiridas, ganham-se faixas. Para conseguir mudar de faixa, você deverá demonstrar os seguintes comportamentos:

6º DAN	7º DAN	8º DAN	9º DAN	10º DAN
É flexível	Sabe contornar situações	Tem atitude aberta e positiva a novas realidades	Cria e segue regras e padrões para manter qualidade no trabalho	Incentiva e melhora continua e influencia os outros
Identificar gaps de aprendizagem e toma iniciativa de se diminuir	Busca respostas em materiais internos e externos à organização	Perfoma boa comunicação oral	Verifica ausência de pagamentos e realiza as devidas cobranças de forma assertiva	Passa controle da entrada e saída de recursos financeiros da caixa da empresa
Confere a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece	Se comunica de forma escrita de modo claro	Ouve, compreende e interage com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não-verbal	Recebe e registra pagamentos nas devidas plataformas	Organiza documentos e certificações para fins de licitações com eficiência
Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades	Registra suas ideias no sistema para análise	Apresenta ambiente de trabalho limpo e organizado	Identifica possíveis licitações com rapidez	Cria competências no sistema
Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza	Preserva ambiente de trabalho de forma organizada	Envia boletins aos repetitivos clientes de forma assertiva	Analisa currículo para próxima avaliação	Integra um colaborador à equipe
Realiza filtro de solicitações dos clientes com base em seus contratos	Estabelece contato com a Contabilidade	Envia notas fiscais dos clientes de forma rápida	Realiza entrevistas e analisa resultados	Realiza procedimento de atualização do Manual do Colaborador
Realiza o levantamento e controle de banco de horas	Envia corretamente o movimento financeiro à contabilidade	Providencia assinatura de contratos para prestação de serviços corretamente	Realiza o envio de emails dos clientes	Processo de avaliação de desempenho
Aplica as notificações, advertências e suspensões	É ponto de contato com a Contabilidade	Realiza a contratação de um novo colaborador	Registra, renova e controla domínio nas sites certas	Realiza a triagem de solicitações
Realiza o resgate de todos os benefícios dos colaboradores mensalmente	Abre vagas de novas competências	Organiza a folha de pagamento	Responde de forma proativa às mais diversas ideias de outros membros da equipe	Implementa melhorias nos processos de sua operação
Encaminha chamadas telefônicas ao destinatário correto	Busca currículos no mercado e trazer para o nosso sistema	Designa um funcionário	Identifica oportunidades de melhoria em sua operação	Incentiva e melhora continua e influencia os outros
Realiza serviços externos com agilidade	Aplica e corrige textos teóricos	É ponto de contato com a Contabilidade	Cria e segue regras e padrões para manter qualidade no trabalho	Demonstra proatividade para ajudar outras pessoas
Prepara o ambiente confortáveis e para reuniões	Aplica e corrige textos práticos	Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho	Auxilia de forma proativa o mentorando	É exemplo para o mentorando
Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho	Organiza documentos	Reserva tempo de sua rotina de trabalho para auxiliar o mentorando		Inspira o mentorando
Demonstra o desejo para ajudar	Envia e recebe correspondências e documentos corretamente	Demonstra-se presente para o mentorando		
	Mantém estoque de insumos completo	Desenvolve soluções para problemas enfrentados, na sua operação		





	Colabora para atingir objetivos do grupo			
	Prepara com antecedência o material para a mentoria			
	Mantém-se atualizado			





A SUA CARREIRA

Prezamos pelo seu crescimento profissional tanto quanto você! E por isso oferecemos um programa de promoção e progressão de carreira para o seu desenvolvimento. O seu percurso será proposto para avanço mediante ao seu desempenho durante a sua jornada de trabalho conosco.





PERFIL DA FUNÇÃO

ANALISTA ADMINISTRATIVO PESQUISADOR





OLÁ! BEM VINDO AO TIME!

Estamos muito felizes em ter você na equipe! Neste documento você vai encontrar informações sobre a sua carreira aqui no Backsite. Vamos começar com o básico.

O SEU PAPEL

FUNÇÃO		DEPARTAMENTO
Analista Administrativo Pesquisador		Administrativo
DESCRIÇÃO		
O Analista Administrativo Pesquisador garante o cumprimento e registro de contas a pagar e contas a receber, mantém documentações em dia para participação e exercício em licitações, recruta, seleciona, contrata, desenvolve e desliga colaboradores e gere suprimentos básicos da organização em estoque, capacita júnior, auxilia plenos, e implanta inovações.		
SUPERVISOR	CARGO DO SUPERVISOR	SETOR
Thais Caselato	Diretora	Gestão

QUESTÕES FORMAIS

HORÁRIO	BENEFÍCIOS
9:00hs /18:00hs Almoço 1h - 12:00hs ou 13:00hs, a depender da escala da equipe.	VR, VT ou Ticket combustível, Seguro de Vida e Aux. Saúde. Previsto coparticipação em alguns benefícios.
JORNADA	CONDIÇÕES DE TRABALHO
40hs semanais (segunda à sexta)	Atividades internas e externas à empresa.
PERÍODO DE EXPERIÊNCIA	REGIME
45 dias prorrogável + 45 dias.	CLT (Registro em carteira)
FÉRIAS	
10 dias de férias coletivas nos últimos 14 dias do ano e os demais 20 dias são programados conforme escala durante o ano	
SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	13º SALÁRIO
Mensal	1ª Parcela em julho e a segunda em dezembro.





O QUE VOCÊ IRÁ FAZER

Você e a equipe terão objetivos a cumprir nesta jornada. Veja abaixo o que esperamos de você para que possamos atingi-los.

MISSÃO

“Garantir a otimização de esforços nas atividades da função a partir do exercício das melhores práticas do mercado”

TAREFAS DA FUNÇÃO

Trazer inovações para o desenvolvimento da função	Realizar mentoria com Júnios e Plenos
Gerir boletos	Processar salários e benefícios
Gerir notas fiscais	Cobrar clientes
Gerir contratos	Gerenciar absenteísmo
Conduzir o desenvolvimento das carreiras	Contratar e demitir
Realizar processo de recrutamento e seleção	Garantir a manutenção das documentações da empresa
Sinalizar novas licitações e cumprir com suas obrigações documentais	Realizar a triagem de telefonemas e solicitações dos clientes
Garantir estoque de materiais de escritório	

INDICADORES PARA MEDIR O DESEMPENHO

Índice de absenteísmo
Turnover
Satisfação interna
Comportamentos observados





COMPETÊNCIAS DA FUNÇÃO

São as competências da função o conjunto de conhecimentos, competências e atitudes que você necessita possuir para exercer com excelência o trabalho que esperamos de você. Mas atenção: você pode compartilhar competências com a sua equipe, a depender do projeto em que vocês estarão inseridos.

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	COMPORTAMENTOS DE EXCELÊNCIA
Adaptabilidade	Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade de forma eficiente	É flexível Sabe contornar situações Tem atitude aberta e positiva a novas realidades
Autonomia	Atua de modo independente no desempenho das suas atividades, ser proativo e saber assumir riscos controlados	Identificar gaps de aprendizagem e toma iniciativa de os diminuir Busca respostas em materiais internos e externos à organização. Desenvolve soluções para problemas enfrentados na sua operação Identifica oportunidades de melhoria em sua operação Implanta melhoria nos processos de sua operação
Comunicação	Tem domínio da linguagem oral e escrita, além de desenvoltura para falar em público e transmitir ideias de formas claras e precisas	Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades Se comunica de forma escrita de modo claro Registra suas ideias no sistema para análise Performa boa comunicação oral Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal
Disciplina	Adapta-se às regras, procedimentos e políticas existentes encontrando reforço das autoridades certas quando em situações de dúvida	Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza Preserva ambiente de trabalho de forma organizada Apresenta ambiente de trabalho limpo e azeado Cria e segue regras e padrões para manter qualidade no trabalho Incentiva a melhoria contínua e influencia os outros
Experiência e prática em RH	Cria de postos de trabalho, mantém carreiras, desenvolve e/ou desliga colaboradores	Realiza o levantamento e controle de banco de horas Aplica as notificações, advertências e suspensões Realiza a recarga de todos os benefícios dos colaboradores mensalmente É ponte de contato com a Contabilidade Abre vagas de novas competências Busca currículos no mercado e trazer para o nosso sistema Aplicar e corrige testes teóricos Aplica e corrige testes práticos Realiza a contratação de um novo colaborador





Experiência e prática em Finanças	Recebe, organiza e monitora contas a receber e contas a pagar, garantindo o cumprimento de todas as obrigações financeiras.	Organiza a folha de pagamento Desliga um funcionário Analisa currículos para próxima avaliação Realiza entrevistas e analisa resultados Cria competência no sistema Integra um colaborador à equipe Realiza procedimento de atualização do Manual do Colaborador Lidera o processo de avaliação de desempenho Realiza filtro de solicitações dos clientes com base em seus contratos Estabelece contato com a Contabilidade Envia corretamente o movimento financeiro à contabilidade Envia boletos aos respectivos clientes de forma assertiva Emite notas fiscais dos clientes de forma hábil Verifica ausência de pagamentos e realiza as devidas cobranças de forma assertiva Recebe e registra pagamentos nas devidas plataformas Possui controle da entrada e saída de recursos financeiros do caixa da empresa
Experiência e prática em questões jurídicas	Garante o pleno funcionamento legal da organização a partir do recebimento, organização e geração de documentações, certificados e licenças.	Providencia assinatura de contratos para prestação de serviços corretamente Identifica possíveis licitações com rapidez Organiza documentos e certidões para fins de licitações com eficiência
Pesquisa e análise	Revisa, colige e avalia dados e informações por uma perspectiva crítica de modo a identificar lacunas, falhas ou oportunidades para realizar a exploração de todas as possibilidades.	Está atualizado quanto às tendências de mercado Apresenta ideias de inovação Realiza teste de conceito Desenvolve projeto e constrói MVP Realiza teste de mercado
Secretaria	Garante o suprimento de todas as necessidades físicas em ambiente de escritório	Encaminha chamadas telefônicas ao destinatário correto Realiza serviços externos com agilidade Prepara de ambientes confortáveis e para reuniões Organiza documentos Envia e recebe correspondências e documentos corretamente Mantém estoque de insumos completo É ponte de contato com a Contabilidade Realiza a gestão de emails dos clientes Registra, renova e cancela domínio nas datas certas Realiza a triagem de solicitações
Trabalho em equipe	Colabora ativamente nas equipes em que se insere, demonstrando disponibilidade para ajudar os outros, mantendo uma atitude cordial e profissional	Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho Colabora para atingir objetivos do grupo Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe Demonstra proatividade para ajudar outras pessoas
Mentoria		Demonstra o desejo para ajudar





	<p>Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade de forma eficiente.</p>	<p>Prepara com antecedência o material para a mentoria Mantém-se atualizado Reserva tempo de sua rotina de trabalho para auxiliar o mentorando Demonstra-se presente para o mentorando Auxilia de forma proativa o mentorando É exemplo para o mentorando Inspira o mentorando</p>
--	---	--





SEUS NÍVEIS

Para o sênior, de acordo com as habilidades adquiridas, muda-se de nível. Para conseguir mudar nível, você deverá demonstrar os seguintes comportamentos:

1º NÍVEL	2º NÍVEL	3º NÍVEL	4º NÍVEL	5º NÍVEL
É flexível	Sabe contornar situações	Tem atitude aberta e positiva a novas realidades	Cria e segue regras e padrões para manter qualidade no trabalho	Incentiva a melhoria contínua e influencia os outros
Identificar gaps de aprendizagem e tomar iniciativas de os diminuir	Busca respostas em materiais internos e externos à organização	Berforma boa comunicação oral	Verifica assidua de pagamentos e realiza as devidas cobranças de forma assertiva	Possui controle de entrada e saída de recursos financeiros da caixa da empresa
Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece	Se consulta de forma escrita de modo claro	Ouiz, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal	Recibe e registra pagamentos nas devidas plataformas	Organiza documentos e cartilhas para fins de licitação com eficiência
Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades	Registra suas ideias no sistema para análise	Apresenta ambiente de trabalho limpo e organizado	Identifica possíveis licitações com rapidez	Cria competência no sistema
Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza	Preserva ambiente de trabalho de forma organizada	Envia boletins aos respectivos clientes de forma assertiva	Analisa currículos para próxima avaliação	Integra um colaborador à equipe
Realiza filtro de solicitações dos clientes com base em seus contratos	Estabelece contato com a Contabilidade	Envia notas fiscais dos clientes de forma hábil	Realiza entrevistas e analisa resultados	Realiza procedimento de atualização do Manual do Colaborador
Realiza o levantamento e controle de banco de horas	Envia corretamente o movimento financeiro à contabilidade	Providencia assinatura de contratos para prestação de serviços corretamente	Realiza a gestão de e-mails dos clientes	Processo de avaliação de desempenho
Aplica as notificações, advertências e suspensões	É ponto de contato com a Contabilidade	Realiza a contratação de um novo colaborador	Registra, renova e cancela domínio nos dados certos	Realiza a triagem de solicitações
Realiza a recarga de todos os benefícios dos colaboradores mensalmente	Abre vagas de novas competências	Organiza a folha de pagamento	Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe	Implementa melhoria nos processos de sua operação
Encaminha chamadas telefônicas ao destinatário correto	Busca currículos no mercado e trazer para o nosso sistema	Designa um funcionário	Identifica oportunidades de melhoria em sua operação	Incentiva a melhoria contínua e influencia os outros
Realiza serviços internos com agilidade	Aplica e corrige testes técnicos	É ponto de contato com a Contabilidade	Cria e segue regras e padrões para manter qualidade no trabalho	Demonstra proatividade para ajudar outros pessoas
Prepara de ambientes confortáveis e para reuniões	Aplica e corrige testes práticos	Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho	Auxilia de forma proativa o mentorando	É exemplo para o mentorando
Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho	Organiza documentos	Reserva tempo de sua rotina de trabalho para auxiliar o mentorando	Identifica necessidades de mudança	Inspira o mentorando
Demonstra o desejo para ajudar	Envia e recebe correspondências e documentos corretamente	Demonstra-se presente para o mentorando	Desempenha projeto e constrói MVP	Cria planos para implantar a mudança
Está atualizado quanto às tendências de mercado	Mantém estoque de insumos completo	Realiza teste de conceito		Realiza teste de mercado
	Colabora para atingir objetivos do grupo	Desenvolver soluções para problemas		



		enfrentados na sua operação		
	Prepara com antecedência o material para a mentoria			
	Mantém-se atualizado			
	Apresenta ideias de inovação			





A SUA CARREIRA

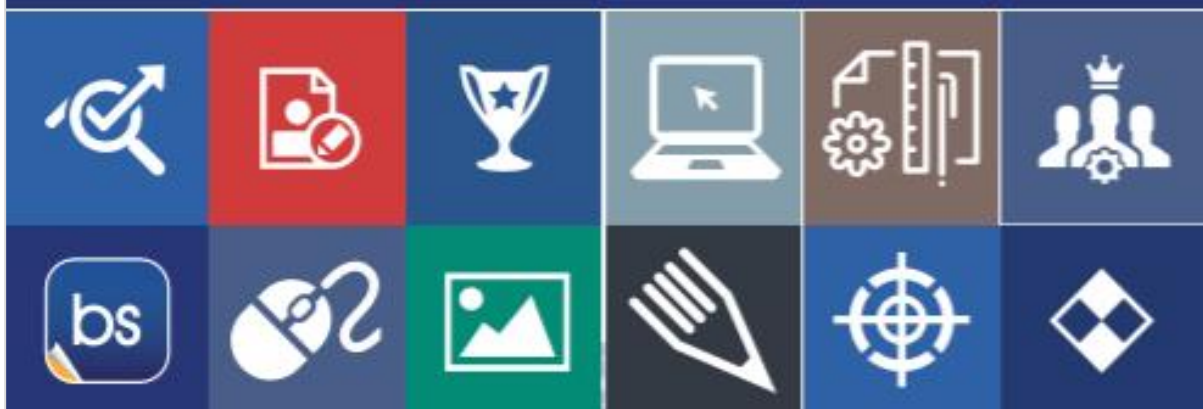
Prezamos pelo seu crescimento profissional tanto quanto você! E por isso oferecemos um programa de promoção e progressão de carreira para o seu desenvolvimento. O seu percurso será proposto para avanço mediante ao seu desempenho durante a sua jornada de trabalho conosco.





PERFIL DA FUNÇÃO

CONSULTOR JÚNIOR





OLÁ! BEM VINDO AO TIME!

Estamos muito felizes em ter você na equipe! Neste documento você vai encontrar informações sobre a sua carreira aqui no Backsite. Vamos começar com o básico.

O SEU PAPEL

Função		DEPARTAMENTO
Consultor Júnior		Consultoria
DESCRIÇÃO		
O Consultor Júnior define cronogramas, guia, acompanha e controla a satisfação dos clientes durante a implantação e utilização do BS Studio, de forma assistida pelo mentor.		
SUPERVISOR	CARGO DO SUPERVISOR	SETOR
Victor Hugo	Líder	Gestão

QUESTÕES FORMAIS

HORÁRIO	BENEFÍCIOS
9:00hs /18:00hs Almoço 1h - 12:00hs ou 13:00hs, a depender da escala da equipe.	VR, VT ou Ticket combustível, Seguro de Vida e Aux. Saúde. Previsto coparticipação em alguns benefícios.
JORNADA	CONDIÇÕES DE TRABALHO
40hs semanais (segunda à sexta)	Atividades internas e externas à empresa.
PERÍODO DE EXPERIÊNCIA	REGIME
45 dias prorrogável + 45 dias.	CLT (Registro em carteira)
FÉRIAS	
10 dias de férias coletivas nos últimos 14 dias do ano e os demais 20 dias são programados conforme escala durante o ano	
SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	13º SALÁRIO
Mensal	1ª Parcela em julho e a segunda em dezembro.





O QUE VOCÊ IRÁ FAZER

Você e a equipe terão objetivos a cumprir nesta jornada. Veja abaixo o que esperamos de você para que possamos atingi-los.

MISSÃO

“Suprir as necessidades dos clientes para consumir nossos produtos e serviços”

TAREFAS DA FUNÇÃO

Visitar clientes para levantar demandas e controlar satisfação	Implantar sistemas em perfeito funcionamento para os clientes
Garantir a atualização do sistema	Desenvolver escopos de projetos
Criar e atualizar materiais educativos para treinamentos que irá ministrar	Guiar processo de encerramento de contrato

INDICADORES PARA MEDIR O DESEMPENHO

Número de tarefas concluídas
Índice de satisfação dos clientes
Comportamentos observados





COMPETÊNCIAS DA FUNÇÃO

São as competências da função o conjunto de conhecimentos, competências e atitudes que você necessita possuir para exercer com excelência o trabalho que esperamos de você. Mas atenção: você pode compartilhar competências com a sua equipe, a depender do projeto em que vocês estarão inseridos.

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	COMPORTEAMENTOS DE EXCELÊNCIA
Adaptabilidade	Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade de forma eficiente	É flexível Sabe contornar situações Tem atitude aberta e positiva a novas realidades
Análise de sistemas	Desenvolve sistemas informatizados capazes de atender às necessidades e objetivos da organização que o contrata	É a atualização de versão de forma segura Realiza o setup inicial na Plataforma do Cliente de forma segura e completa Configura o DNS com eficiência Garante o total funcionamento de um sistema através da homologação Modela sistemas customizados eficazes utilizando a IDE
Autonomia	Atua de modo independente no desempenho das suas atividades, ser proativo e saber assumir riscos controlados	Identificar gaps de aprendizagem e toma iniciativa de os diminuir Busca respostas em materiais internos e externos à organização.
Comunicação	Tem domínio da linguagem oral e escrita, além de desenvoltura para falar em público e transmitir ideias de formas claras e precisas	Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades Se comunica de forma escrita de modo claro Registra suas ideias no sistema para análise Perfoma boa comunicação oral Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal
Disciplina	Adapta-se às regras, procedimentos e políticas existentes encontrando reforço das autoridades certas quando em situações de dúvida	Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza Preserva ambiente de trabalho de forma organizada Apresenta ambiente de trabalho limpo e aseado
Formação e desenvolvimento	Acompanha, auxilia e conduz o desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe	Ministra com clareza formações técnicas já existentes Cria apostilas úteis e de fácil entendimento Cria ou atualiza planos de formação de excelência
Gestão de relacionamento com o cliente	Gere a expectativa do cliente garantindo a entrega do que lhe é prometido	Realiza o atendimento ao cliente com ânimo e disposição Pesquisa a satisfação do cliente através de formulários ou entrevista





Persuasão	Influencia diretamente ou indiretamente uma ou várias pessoas, atingindo objetivos específicos	<p>Realiza o processo de encerramento de contrato do cliente de forma eficaz</p> <p>Demonstra apoio ao cliente através de visitas periódicas</p> <p>Tem informações sobre o andamento de todos os projetos</p> <p>Elabora o escopo viáveis e atrativos para novos projetos</p> <p>Identifica situações de uso da persuasão e influência</p> <p>Neutraliza o uso da persuasão e influência sobre si</p> <p>Prepara ambiente favorável para o uso da persuasão e influência</p> <p>Persuade e influencia pessoas de forma perceptível</p> <p>Persuade e influencia pessoas de forma imperceptível</p>
Trabalho em equipe	Colabora ativamente nas equipes em que se insere, demonstrando disponibilidade para ajudar os outros, mantendo uma atitude cordial e profissional	<p>Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho</p> <p>Colabora para atingir objetivos do grupo</p> <p>Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho</p> <p>Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe</p>





SUAS FAIXAS

De acordo com as habilidades adquiridas, ganham-se faixas. Para conseguir mudar de faixa, você deverá demonstrar os seguintes comportamentos:

BRANCA	AMARELA	VERMELHA	MARROM	PRETA
É flexível	Sabe contornar situações	Tem atitude aberta e positiva a novas realidades	Configura o OMS com eficiência	Modela sistemas customizados eficazes utilizando a IDE
Identificar gaps de aprendizagem e toma iniciativa de os diminuir	Busca respostas em materiais internos e externos à organização.	Guia atualização de versão de forma segura	Garante o total funcionamento de um sistema através da homologação	Se comunica com turmas e plateias de forma clara e eficaz
Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece	Se comunica de forma escrita de modo claro	Realiza o setup inicial na Plataforma do Cliente de forma segura e completa	Passa postura corporal condizente com a mensagem que passa	Persuade e influencia pessoas de forma imperceptível
Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades	Registra suas ideias no sistema para análise	Perfoma boa comunicação oral	Persuade e influencia pessoas de forma perceptível	
Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza	Preserva ambiente de trabalho de forma organizada	Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal	Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe	
Ministra com clareza formações técnicas já existentes	Cria apostilas úteis e de fácil entendimento	Apresenta ambiente de trabalho limpo e arejado		
Realiza o atendimento ao cliente com ânimo e pré-disposição	Demonstra apoio ao cliente através de visitas periódicas	Cria ou atualiza planos de formação de excelência		
Pesquisa a satisfação do cliente através de formulários ou entrevista	Tem informações sobre o andamento de todos os projetos	Elabora o escopo viáveis e atrativos para novos projetos		
Realiza o processo de encerramento de contrato do cliente de forma eficaz	Neutraliza o uso de persuasão e influência sobre si	Prepara ambiente favorável para o uso de persuasão e influência		
Identifica situações de uso de persuasão e influência	Colabora para atingir objetivos do grupo	Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho		
Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho				





A SUA CARREIRA

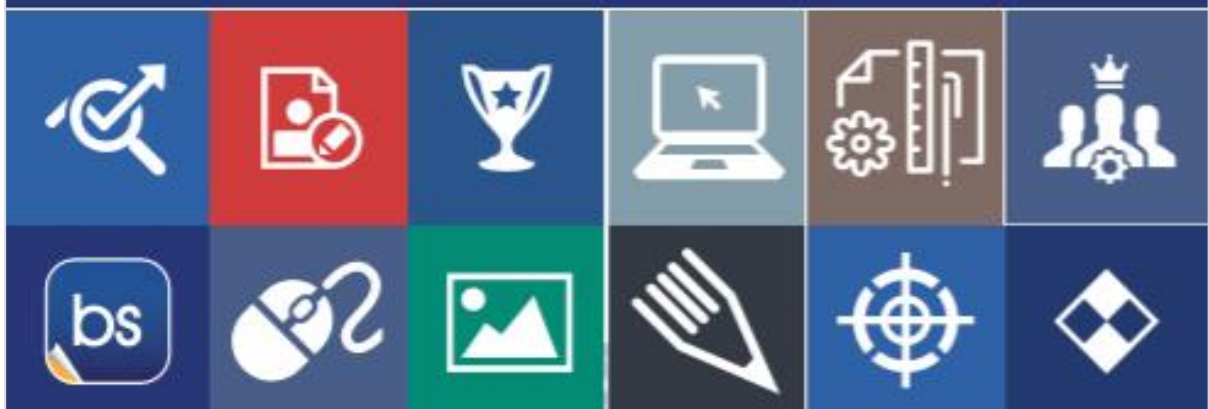
Prezamos pelo seu crescimento profissional tanto quanto você! E por isso oferecemos um programa de promoção e progressão de carreira para o seu desenvolvimento. O seu percurso será proposto para avanço mediante ao seu desempenho durante a sua jornada de trabalho conosco.





PERFIL DA FUNÇÃO

CONSULTOR PLENO





OLÁ! BEM VINDO AO TIME!

Estamos muito felizes em ter você na equipe! Neste documento você vai encontrar informações sobre a sua carreira aqui no Backsite. Vamos começar com o básico.

O SEU PAPEL

Função		DEPARTAMENTO
Consultor Pleno		Consultoria
DESCRIÇÃO		
O Consultor Júnior define cronogramas, guia, acompanha e controla a satisfação dos clientes durante a implantação e utilização do BS Studio, de forma autônoma.		
SUPERVISOR	CARGO DO SUPERVISOR	SETOR
Victor Hugo	Líder	Gestão

QUESTÕES FORMAIS

HORÁRIO	BENEFÍCIOS
9:00hs /18:00hs Almoço 1h - 12:00hs ou 13:00hs, a depender da escala da equipe.	VR, VT ou Ticket combustível, Seguro de Vida e Aux. Saúde. Previsto coparticipação em alguns benefícios.
JORNADA	CONDIÇÕES DE TRABALHO
40hs semanais (segunda à sexta)	Atividades internas e externas à empresa.
PERÍODO DE EXPERIÊNCIA	REGIME
45 dias prorrogável + 45 dias.	CLT (Registro em carteira)
FÉRIAS	
10 dias de férias coletivas nos últimos 14 dias do ano e os demais 20 dias são programados conforme escala durante o ano	
SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	13º SALÁRIO
Mensal	1ª Parcela em julho e a segunda em dezembro.





O QUE VOCÊ IRÁ FAZER

Você e a equipe terão objetivos a cumprir nesta jornada. Veja abaixo o que esperamos de você para que possamos atingi-los.

MISSÃO

"Suprir as necessidades dos clientes para consumir nossos produtos e serviços"

TAREFAS DA FUNÇÃO

Visitar clientes para levantar demandas e controlar satisfação	Implantar sistemas em perfeito funcionamento para os clientes
Garantir a atualização do sistema	Desenvolver escopos de projetos
Criar e atualizar materiais educativos para treinamentos que irá ministrar	Guiar processo de encerramento de contrato

INDICADORES PARA MEDIR O DESEMPENHO

Número de tarefas concluídas
Índice de satisfação dos clientes
Comportamentos observados





COMPETÊNCIAS DA FUNÇÃO

São as competências da função o conjunto de conhecimentos, competências e atitudes que você necessita possuir para exercer com excelência o trabalho que esperamos de você. Mas atenção: você pode compartilhar competências com a sua equipe, a depender do projeto em que vocês estarão inseridos.

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	COMPORTAMENTOS DE EXCELÊNCIA
Adaptabilidade	Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade de forma eficiente	É flexível Sabe contornar situações Tem atitude aberta e positiva a novas realidades
Análise de sistemas	Desenvolve sistemas informatizados capazes de atender às necessidades e objetivos da organização que o contrata	Guia atualização de versão de forma segura Realiza o setup inicial na Plataforma do Cliente de forma segura e completa Configura o DNS com eficiência Garante o total funcionamento de um sistema através da homologação Modela sistemas customizados eficazes utilizando a IDE
Autonomia	Atua de modo independente no desempenho das suas atividades, ser proativo e saber assumir riscos controlados	Identificar gaps de aprendizagem e toma iniciativa de os diminuir Busca respostas em materiais internos e externos à organização. Desenvolver soluções para problemas enfrentados na sua operação Identifica oportunidades de melhoria em sua operação
Comunicação	Tem domínio da linguagem oral e escrita, além de desenvoltura para falar em público e transmitir ideias de formas claras e precisas	Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades Se comunica de forma escrita de modo claro Registra suas ideias no sistema para análise. Perfoma boa comunicação oral Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal
Disciplina	Adapta-se às regras, procedimentos e políticas existentes encontrando reforço das autoridades certas quando em situações de dúvida	Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza Preserva ambiente de trabalho de forma organizada Apresenta ambiente de trabalho limpo e assado
Formação e desenvolvimento	Acompanha, auxilia e conduz o desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe	Ministra com clareza formações técnicas já existentes Cria apostilas úteis e de fácil entendimento Cria ou atualiza planos de formação de excelência
		Realiza o atendimento ao cliente com ânimo e predisposição





Gestão de relacionamento com o cliente	Gere a expectativa do cliente garantindo a entrega do que lhe é prometido	<p>Pesquisa a satisfação do cliente através de formulários ou entrevista</p> <p>Realiza o processo de encerramento de contrato do cliente de forma eficaz</p> <p>Demonstra apoio ao cliente através de visitas periódicas</p> <p>Tem informações sobre o andamento de todos os projetos</p> <p>Elabora o escopo viáveis e atrativos para novos projetos</p>
Persuasão	Influencia diretamente ou indiretamente uma ou várias pessoas, atingindo objetivos específicos	<p>Identifica situações de uso da persuasão e influência</p> <p>Neutraliza o uso da persuasão e influência sobre si</p> <p>Prepara ambiente favorável para o uso da persuasão e influência</p> <p>Persuade e influencia pessoas de forma perceptível</p> <p>Persuade e influencia pessoas de forma imperceptível</p>
Trabalho em equipe	Colabora ativamente nas equipes em que se insere, demonstrando disponibilidade para ajudar os outros, mantendo uma atitude cordial e profissional	<p>Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho</p> <p>Colabora para atingir objetivos do grupo</p> <p>Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho</p> <p>Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe</p>





SUAS FAIXAS

De acordo com as habilidades adquiridas, ganham-se faixas. Para conseguir mudar de faixa, você deverá demonstrar os seguintes comportamentos:

1º DAN	2º DAN	3º DAN	4º DAN	5º DAN
É flexível	Sabe contornar situações	Tem atitude aberta e positiva a novas realidades	Configura o DDC com eficiência	Modela sistemas customizados eficazes utilizando a IDE
Identifica gaps de aprendizagem e toma iniciativa de os diminuir	Busca respostas em materiais internos e externos à organização.	Quisa atualização de versão de forma segura	Garante o total funcionamento de um sistema através da homologação	Se comunica com turnos e plátãos de forma clara e eficaz
Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece	Se comunica de forma escrita de modo claro	Realiza o setup inicial na Plataforma do Cliente de forma segura e completa	Possui postura corporal condizente com a mensagem que passa	Persuade e influencia pessoas de forma imperceptível
Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades	Registra suas ideias no sistema para análise	Performa boa comunicação oral	Persuade e influencia pessoas de forma perceptível	
Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza	Preserva ambiente de trabalho de forma organizada	Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal	Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe	
Ministra com clareza formações técnicas já existentes	Cria apostilas úteis e de fácil entendimento	Apresenta ambiente de trabalho limpo e assado	Identifica oportunidades de melhoria em sua operação	
Realiza o atendimento ao cliente com ânimo e pré-disposição	Demonstra apoio ao cliente através de visitas periódicas	Cria ou atualiza planos de formação de excelência		
Pesquisa a satisfação do cliente através de formulários ou entrevista	Tem informações sobre o andamento de todos os projetos	Elabora o esboços viáveis e atrativos para novos projetos		
Realiza o processo de encerramento de contrato do cliente de forma eficaz	Neutraliza o uso da persuasão e influência sobre si	Prepara ambiente favorável para o uso de persuasão e influência		
Identifica situações de uso da persuasão e influência	Cotabora para atingir objetivos do grupo	Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho		
Reconhece os papéis dos membros de equipe e a dinâmica de trabalho		Desenvolver soluções para problemas enfrentados na sua operação		





A SUA CARREIRA

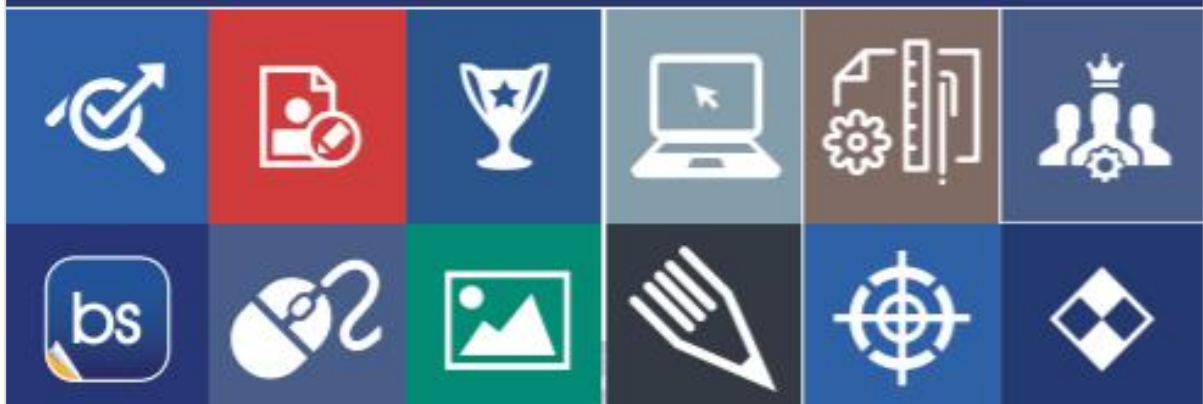
Prezamos pelo seu crescimento profissional tanto quanto você! E por isso oferecemos um programa de promoção e progressão de carreira para o seu desenvolvimento. O seu percurso será proposto para avanço mediante ao seu desempenho durante a sua jornada de trabalho conosco.





PERFIL DA FUNÇÃO

CONSULTOR SÊNIOR





OLÁ! BEM VINDO AO TIME!

Estamos muito felizes em ter você na equipe! Neste documento você vai encontrar informações sobre a sua carreira aqui no Backsite. Vamos começar com o básico.

O SEU PAPEL

FUNÇÃO	DEPARTAMENTO	
Consultor Sênior	Consultoria	
DESCRIÇÃO		
O Consultor Júnior define cronogramas, guia, acompanha e controla a satisfação dos clientes durante a implantação e utilização do BS Studio, capacita júnior e auxilia plenos.		
SUPERVISOR	CARGO DO SUPERVISOR	SETOR
Victor Hugo	Líder	Gestão

QUESTÕES FORMAIS

HORÁRIO	BENEFÍCIOS
9:00hs /18:00hs Almoço 1h - 12:00hs ou 13:00hs, a depender da escala da equipe.	VR, VT ou Ticket combustível, Seguro de Vida e Aux. Saúde. Previsto coparticipação em alguns benefícios.
JORNADA	CONDIÇÕES DE TRABALHO
40hs semanais (segunda à sexta)	Atividades internas e externas à empresa.
PERÍODO DE EXPERIÊNCIA	REGIME
45 dias prorrogável + 45 dias.	CLT (Registro em carteira)
FÉRIAS	
10 dias de férias coletivas nos últimos 14 dias do ano e os demais 20 dias são programados conforme escala durante o ano	
SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	13º SALÁRIO
Mensal	1ª Parcela em julho e a segunda em dezembro.





O QUE VOCÊ IRÁ FAZER

Você e a equipe terão objetivos a cumprir nesta jornada. Veja abaixo o que esperamos de você para que possamos atingi-los.

MISSÃO

“Garantir a execução das tarefas da função performadas por si e pela equipe de acordo com as práticas já definidas”

TAREFAS DA FUNÇÃO

Realizar mentoria com Júnios e Plenos	Visitar clientes para levantar demandas e controlar satisfação
Implantar sistemas em perfeito funcionamento para os clientes	Garantir a atualização do sistema
Desenvolver escopos de projetos	Criar e atualizar materiais educativos para treinamentos que irá ministrar
Guiar processo de encerramento de contrato	

INDICADORES PARA MEDIR O DESEMPENHO

Número de tarefas concluídas
Índice de satisfação dos clientes
Comportamentos observados





COMPETÊNCIAS DA FUNÇÃO

São as competências da função o conjunto de conhecimentos, competências e atitudes que você necessita possuir para exercer com excelência o trabalho que esperamos de você. Mas atenção: você pode compartilhar competências com a sua equipe, a depender do projeto em que vocês estarão inseridos.

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	COMPORTAMENTOS DE EXCELÊNCIA
Adaptabilidade	Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade de forma eficiente	É flexível Sabe contornar situações Tem atitude aberta e positiva a novas realidades
Análise de sistemas	Desenvolve sistemas informatizados capazes de atender às necessidades e objetivos da organização que o contrata	Guia atualização de versão de forma segura Realiza o setup inicial na Plataforma do Cliente de forma segura e completa Configura o DNS com eficiência Garante o total funcionamento de um sistema através da homologação Modela sistemas customizados eficazes utilizando a IDE
Autonomia	Atua de modo independente no desempenho das suas atividades, ser proativo e saber assumir riscos controlados	Identificar gaps de aprendizagem e toma iniciativa de os diminuir Busca respostas em materiais internos e externos à organização Desenvolver soluções para problemas enfrentados na sua operação Identifica oportunidades de melhoria em sua operação Implanta melhoria nos processos de sua operação
Comunicação	Tem domínio da linguagem oral e escrita, além de desenvoltura para falar em público e transmitir ideias de formas claras e precisas	Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades Se comunica de forma escrita de modo claro Registra suas ideias no sistema para análise Perfoma boa comunicação oral Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal
Disciplina	Adapta-se às regras, procedimentos e políticas existentes encontrando reforço das autoridades certas quando em situações de dúvida	Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza Preserva ambiente de trabalho de forma organizada Apresenta ambiente de trabalho limpo e azeado Cria e segue regras e padrões para manter qualidade no trabalho Incentiva a melhoria contínua e influencia os outros
Formação e desenvolvimento	Acompanha, auxilia e conduz o desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe	Ministra com clareza formações técnicas já existentes Cria apostilas úteis e de fácil entendimento





Gestão de relacionamento com o cliente	Gere a expectativa do cliente garantindo a entrega do que lhe é prometido	<ul style="list-style-type: none">Cria ou atualiza planos de formação de excelênciaRealiza o atendimento ao cliente com ânimo e predisposiçãoPesquisa a satisfação do cliente através de formulários ou entrevistaRealiza o processo de encerramento de contrato do cliente de forma eficazDemonstra apoio ao cliente através de visitas periódicasTem informações sobre o andamento de todos os projetosElabora o escopo viáveis e atrativos para novos projetos
Mentoria	Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade de forma eficiente	<ul style="list-style-type: none">Demonstra o desejo para ajudarPrepara com antecedência o material para a mentoriaMantém-se atualizadoReserva tempo de sua rotina de trabalho para auxiliar o mentorandoDemonstra-se presente para o mentorandoAuxilia de forma proativa o mentorandoÉ exemplo para o mentorandoInspira o mentorando
Persuasão	Influencia diretamente ou indiretamente uma ou várias pessoas, atingindo objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none">Identifica situações de uso da persuasão e influênciaNeutraliza o uso da persuasão e influência sobre siPrepara ambiente favorável para o uso da persuasão e influênciaPersuade e influencia pessoas de forma perceptívelPersuade e influencia pessoas de forma imperceptível
Trabalho em equipe	Colabora ativamente nas equipes em que se insere, demonstrando disponibilidade para ajudar os outros, mantendo uma atitude cordial e profissional	<ul style="list-style-type: none">Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalhoColabora para atingir objetivos do grupoApresenta pensamento no todo ao executar seu trabalhoResponde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipeDemonstra proatividade para ajudar outras pessoas



SUAS FAIXAS

De acordo com as habilidades adquiridas, ganham-se faixas. Para conseguir mudar de faixa, você deverá demonstrar os seguintes comportamentos:

6º DAN	7º DAN	8º DAN	9º DAN	10º DAN
É flexível	Sabe contornar situações	Tem atitude aberta e positiva e novas realidades	Configura o DHC com eficiência	Módulo sistemas customizados eficazes utilizando a IDE
Identificar gaps de aprendizagem e tomar iniciativas de se desenvolver	Busca respostas em materiais internos e externos à organização	Guia atualização de versão de forma segura	Garante o total funcionamento de um sistema através de homologação	Se comunica com turnos e plantas de forma clara e eficaz
Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece	Se comunica de forma escrita de modo claro	Realiza o setup inicial no Fluxograma do Cliente de forma segura e completa	Assumir postura corporal confiante com a mensagem que passa	Persuade e influencia pessoas de forma imperceptível
Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades	Registra suas ideias no sistema para análise	Perfoma boa comunicação oral	Persuade e influencia pessoas de forma perceptível	Implementa melhoria nos processos de sua operação
Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza	Prepara ambiente de trabalho de forma organizada	Dá, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal	Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe	Incentiva e melhora contínua e influencia os outros
Mostra com clareza formações técnicas já existentes	Cria apostilas úteis e de fácil entendimento	Apresenta ambiente de trabalho limpo e organizado	Identifica oportunidades de melhoria em sua operação	É exemplo para o mentorando
Realiza o atendimento ao cliente com ânimo e pré-disposição	Demonstra apoio ao cliente através de visitas periódicas	Cria ou atualiza planos de formação de eficiência	Cria e segue regras e padrões para manter qualidade no trabalho	Inspira o mentorando
Pesquisa e satisfação do cliente através de formulários ou entrevistas	Tem informações sobre o andamento de todos os projetos	Elabora o escopo, visões e estratégias para novos projetos	Assilia de forma positiva o mentorando	Demonstra proatividade para ajudar outros pessoas
Realiza o processo de encerramento do contrato do cliente de forma eficaz	Neutraliza o uso da persuasão e influência sobre si	Prepara ambiente favorável para o uso da persuasão e influência		
Identifica situações de uso da persuasão e influência	Colabora para atingir objetivos do grupo	Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho		
Reconhece o papel de cada membro da equipe e a dinâmica de trabalho	Prepara com antecedência o material para a reunião	Desenvolver soluções para problemas enfrentados na sua operação		
Demonstra o desejo para ajudar	Mantém-se atualizado	Reserva tempo de sua rotina de trabalho para auxiliar o mentorando		
		Demonstra-se presente para o mentorando		





A SUA CARREIRA

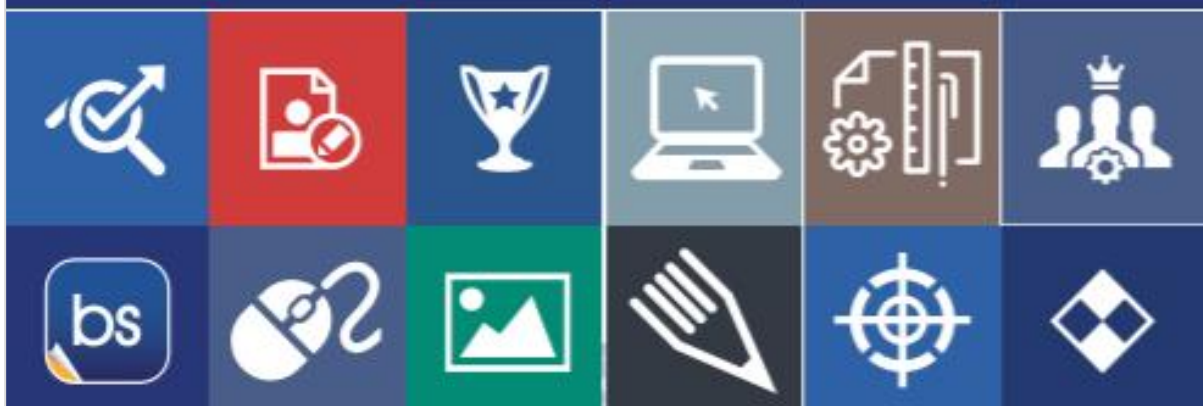
Prezamos pelo seu crescimento profissional tanto quanto você! E por isso oferecemos um programa de promoção e progressão de carreira para o seu desenvolvimento. O seu percurso será proposto para avanço mediante ao seu desempenho durante a sua jornada de trabalho conosco.





PERFIL DA FUNÇÃO

CONSULTOR PESQUISADOR





OLÁ! BEM VINDO AO TIME!

Estamos muito felizes em ter você na equipe! Neste documento você vai encontrar informações sobre a sua carreira aqui no Backsite. Vamos começar com o básico.

O SEU PAPEL

Função	DEPARTAMENTO	
Consultor Pesquisador	Consultoria	
DESCRIÇÃO	O Consultor Júnior define cronogramas, guia, acompanha e controla a satisfação dos clientes durante a implantação e utilização do BS Studio, capacita júnior, auxilia plenos, e implanta inovações.	
SUPERVISOR	CARGO DO SUPERVISOR	SETOR
Victor Hugo	Líder	Gestão

QUESTÕES FORMAIS

HORÁRIO	BENEFÍCIOS
9:00hs /18:00hs Almoço 1h - 12:00hs ou 13:00hs, a depender da escala da equipe.	VR, VT ou Ticket combustível, Seguro de Vida e Aux. Saúde. Previsto coparticipação em alguns benefícios.
JORNADA	CONDIÇÕES DE TRABALHO
40hs semanais (segunda à sexta)	Atividades internas e externas à empresa.
PERÍODO DE EXPERIÊNCIA	REGIME
45 dias prorrogável + 45 dias.	CLT (Registro em carteira)
FÉRIAS	
10 dias de férias coletivas nos últimos 14 dias do ano e os demais 20 dias são programados conforme escala durante o ano	
SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	13º SALÁRIO
Mensal	1ª Parcela em julho e a segunda em dezembro.





O QUE VOCÊ IRÁ FAZER

Você e a equipe terão objetivos a cumprir nesta jornada. Veja abaixo o que esperamos de você para que possamos atingi-los.

MISSÃO

“Garantir a otimização de esforços nas atividades da função a partir do exercício das melhores práticas do mercado”

TAREFAS DA FUNÇÃO

Trazar inovações para o desenvolvimento da função	Realizar mentoria com Jôniors e Plenos
Visitar clientes para levantar demandas e controlar satisfação	Implantar sistemas em perfeito funcionamento para os clientes
Garantir a atualização do sistema	Desenvolver escopos de projetos
Criar e atualizar materiais educativos para treinamentos que irá ministrar	Guiar processo de encerramento de contrato

INDICADORES PARA MEDIR O DESEMPENHO

Número de tarefas concluídas
Índice de satisfação dos clientes
Comportamentos observados





COMPETÊNCIAS DA FUNÇÃO

São as competências da função o conjunto de conhecimentos, competências e atitudes que você necessita possuir para exercer com excelência o trabalho que esperamos de você. Mas atenção: você pode compartilhar competências com a sua equipe, a depender do projeto em que vocês estarão inseridos.

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	COMPORTAMENTOS DE EXCELÊNCIA
Adaptabilidade	Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade de forma eficiente	É flexível Sabe contornar situações Tem atitude aberta e positiva a novas realidades Identifica necessidades de mudança Cria planos para implantar a mudança
Análise de sistemas	Desenvolve sistemas informatizados capazes de atender às necessidades e objetivos da organização que o contrata	Guia atualização de versão de forma segura Realiza o setup inicial na Plataforma do Cliente de forma segura e completa Configura o DNS com eficiência Garante o total funcionamento de um sistema através da homologação Modela sistemas customizados eficazes utilizando a IDE
Autonomia	Atua de modo independente no desempenho das suas atividades, ser proativo e saber assumir riscos controlados	Identificar gaps de aprendizagem e toma iniciativa de os diminuir Busca respostas em materiais internos e externos à organização Desenvolver soluções para problemas enfrentados na sua operação Identifica oportunidades de melhoria em sua operação Implanta melhoria nos processos de sua operação
Comunicação	Tem domínio da linguagem oral e escrita, além de desenvoltura para falar em público e transmitir ideias de formas claras e precisas	Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades Se comunica de forma escrita de modo claro Registra suas ideias no sistema para análise Performa boa comunicação oral Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal
Disciplina	Adapta-se às regras, procedimentos e políticas existentes encontrando reforço das autoridades certas quando em situações de dúvida	Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza Preserva ambiente de trabalho de forma organizada Apresenta ambiente de trabalho limpo e asséptico Cria e segue regras e padrões para manter qualidade no trabalho Incentiva a melhoria contínua e influencia os outros
Formação e desenvolvimento		Ministra com clareza formações técnicas já existentes





Gestão de relacionamento com o cliente	<p>Acompanha, auxilia e conduz o desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe</p> <p>Gere a expectativa do cliente garantindo a entrega do que lhe é prometido</p>	<p>Cria apostilas úteis e de fácil entendimento</p> <p>Cria ou atualiza planos de formação de excelência</p> <p>Realiza o atendimento ao cliente com ânimo e predisposição</p> <p>Pesquisa a satisfação do cliente através de formulários ou entrevista</p> <p>Realiza o processo de encerramento de contrato do cliente de forma eficaz</p> <p>Demonstra apoio ao cliente através de visitas periódicas</p> <p>Tem informações sobre o andamento de todos os projetos</p> <p>Elabora o escopo viáveis e atrativos para novos projetos</p>
Persuasão	<p>Influencia diretamente ou indiretamente uma ou várias pessoas, atingindo objetivos específicos</p>	<p>Identifica situações de uso da persuasão e influência</p> <p>Neutraliza o uso da persuasão e influência sobre si</p> <p>Prepara ambiente favorável para o uso da persuasão e influência</p> <p>Persuade e influencia pessoas de forma perceptível</p> <p>Persuade e influencia pessoas de forma imperceptível</p>
Pesquisa e análise	<p>Revisa, coleta e avalia dados e informações por uma perspectiva crítica de modo a identificar lacunas, falhas ou oportunidades para realizar a exploração de todas as possibilidades</p>	<p>Está atualizado quanto às tendências de mercado</p> <p>Apresenta ideias de inovação</p> <p>Realiza teste de conceito</p> <p>Desenvolve projeto e constrói MVP</p> <p>Realiza teste de mercado</p>
Trabalho em equipe	<p>Colabora ativamente nas equipes em que se insere, demonstrando disponibilidade para ajudar os outros, mantendo uma atitude cordial e profissional</p>	<p>Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho</p> <p>Colabora para atingir objetivos do grupo</p> <p>Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho</p> <p>Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe</p> <p>Demonstra proatividade para ajudar outras pessoas</p>
Mentoria	<p>Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade de forma eficiente.</p>	<p>Demonstra o desejo para ajudar</p> <p>Prepara com antecedência o material para a mentoria</p> <p>Mantém-se atualizado</p> <p>Reserva tempo de sua rotina de trabalho para auxiliar o mentorando</p> <p>Demonstra-se presente para o mentorando</p> <p>Auxilia de forma proativa o mentorando</p> <p>É exemplo para o mentorando</p> <p>Inspira o mentorando</p>



SEUS NÍVEIS

Para o sênior, de acordo com as habilidades adquiridas, muda-se de nível. Para conseguir mudar nível, você deverá demonstrar os seguintes comportamentos:

1º NÍVEL	2º NÍVEL	3º NÍVEL	4º NÍVEL	5º NÍVEL
É flexível	Sabe contornar situações	Tem atitude aberta e positivas e novas realidades	Configura o DMS com eficiência	Módulo sistemas customizados eficazes utilizando a IDE
Identificar gaps de aprendizagem e tomar iniciativas de os diminuir	Busca respostas em materiais internos e externos à organização	Guia atualização de versão de forma segura	Gerente o total funcionamento de um sistema através de homologação	Se comunica com turmas e públicos de forma clara e eficaz
Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece	Se comunica de forma escrita de modo claro	Realiza o setup inicial na Plataforma do Cliente de forma segura e completa	Assumir postura corporal confiante com a mensagem que passa	Persuade e influencia pessoas de forma imperceptível
Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades	Registra suas ideias no sistema para análise	Perfoma sua comunicação oral	Persuade e influencia pessoas de forma perceptível	Implanta melhoria nos processos de sua operação
Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza	Prepara ambiente de trabalho de forma organizada	Come, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal	Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe	Incentiva e melhora contínua e influencia os outros
Mostra com clareza formações técnicas já existentes	Cria apostilas úteis e de fácil entendimento	Apresenta ambiente de trabalho limpo e organizado	Identifica oportunidades de melhoria em sua operação	É exemplo para o mentorando
Realiza o atendimento ao cliente com simria e pró-disposição	Demonstra apoio ao cliente através de visitas periódicas	Cria ou atualiza planos de formação de excelência	Cria e segue regras e padrões para manter qualidade no trabalho	Inspira o mentorando
Pesquisa a satisfação do cliente através de formulários ou entrevistas	Tem informações sobre o andamento de todos os projetos	Elabora o escopo viáveis e estratégias para novos projetos	Avalia de forma positiva o mentorando	Demonstra proatividade para ajudar outros pessoas
Realiza o processo de encerramento do contrato do cliente de forma eficaz	Neutraliza o uso da persuasão e influência sobre si	Prepara ambiente favorável para o uso da persuasão e influência	Identifica necessidades de mudança	Cria planos para implantar a mudança
Identifica situações de uso da persuasão e influência	Colabora para atingir objetivos do grupo	Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho	Desenvolve projeto e controla MVP	Realiza teste de mercado
Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho	Prepara com antecedência o material para a reunião	Desenvolver soluções para problemas enfrentados na sua operação		
Demonstra o desejo para ajudar	Mantém-se atualizado	Reserva tempo de sua rotina de trabalho para auxiliar o mentorando		
Está atualizado quanto às tendências de mercado	Apresenta ideias de inovação	Demonstra-se presente para o mentorando		
		Realiza teste de conceito		





A SUA CARREIRA

Prezamos pelo seu crescimento profissional tanto quanto você! E por isso oferecemos um programa de promoção e progressão de carreira para o seu desenvolvimento. O seu percurso será proposto para avanço mediante ao seu desempenho durante a sua jornada de trabalho conosco.





PERFIL DA FUNÇÃO

DESENVOLVEDOR BACK-END JÚNIOR





OLÁ! BEM VINDO AO TIME!

Estamos muito felizes em ter você na equipe! Neste documento você vai encontrar informações sobre a sua carreira aqui no Backsite. Vamos começar com o básico.

O SEU PAPEL

FUNÇÃO		DEPARTAMENTO
Desenvolvedor Back-End Júnior		Desenvolvimento
DESCRIÇÃO		
O Desenvolvedor Back-End Júnior desenvolve soluções inteligentes para o BS Studio, de forma assistida pelo mentor.		
SUPERVISOR	CARGO DO SUPERVISOR	SETOR
Victor Hugo	Líder	Gestão

QUESTÕES FORMAIS

HORÁRIO	BENEFÍCIOS
9:00hs /18:00hs Almoço 1h - 12:00hs ou 13:00hs, a depender da escala da equipe.	VR, VT ou Ticket combustível, Seguro de Vida e Aux. Saúde. Previsto coparticipação em alguns benefícios.
JORNADA	CONDIÇÕES DE TRABALHO
40hs semanais (segunda à sexta)	Atividades internas e externas à empresa.
PERÍODO DE EXPERIÊNCIA	RÉGIME
45 dias prorrogável + 45 dias.	CLT (Registro em carteira)
FÉRIAS	
10 dias de férias coletivas nos últimos 14 dias do ano e os demais 20 dias são programados conforme escala durante o ano	
SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	13º SALÁRIO
Mensal	1ª Parcela em julho e a segunda em dezembro.





O QUE VOCÊ IRÁ FAZER

Você e a equipe terão objetivos a cumprir nesta jornada. Veja abaixo o que esperamos de você para que possamos atingi-los.

MISSÃO

“Criar e disponibilizar sistemas inteligentes ao consumidor final”

TAREFAS DA FUNÇÃO

Desenvolver sistemas para a plataforma BS Studio	Gerir webservices
Versionar arquivos	

INDICADORES PARA MEDIR O DESEMPENHO

Número de tarefas concluídas
Comportamentos observados





COMPETÊNCIAS DA FUNÇÃO

São as competências da função o conjunto de conhecimentos, competências e atitudes que você necessita possuir para exercer com excelência o trabalho que esperamos de você. Mas atenção: você pode compartilhar competências com a sua equipe, a depender do projeto em que vocês estarão inseridos.

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	COMPORTAMENTOS DE EXCELÊNCIA
Adaptabilidade	Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade de forma eficiente	É flexível Sabe contornar situações Tem atitude aberta e positiva a novas realidades
Administração de base de dados	Gerencia, instala, configura, atualiza e monitora um banco de dados ou sistemas de bancos de dados.	Retorna dados já formatados no banco de dados corretamente Criar e modificar de forma correta e integra as tabelas do sistema Desenvolve soluções de qualidade utilizando PHP-Estruturado Garante a segurança das informações realizando backups na periodicidade correta
Análise do provedor	É capaz de solucionar quaisquer problemas decorrentes da infraestrutura tanto em nuvem como em instâncias locais, realizar manutenções (sejam elas preventiva, preditiva ou corretiva), instalar e operar servidores e gerenciar a sua operação.	Identifica a estrutura interna de servidores do Backsite Executa comandos básicos do Linux para diagnosticar problemas Executa configurações e correções nos serviços da AWS utilizado pelo Backsite Executa, editar e criar shell scripts no linux com facilidade Realiza manutenção no servidor de DNS utilizando o serviço named do Linux. Domina os serviços CodeCommit, IAM e CloudTrail e as principais parâmetros do CLI Realiza manutenções básicas no servidor windows remotamente via terminal service Garante migração do serviço e dos bancos de dados utilizando MySQL e SQL Server Executa e implementa soluções no Linux para melhoria de performance Utiliza arquivos .bat para atividades de manutenção e automação dos servidores Windows Realiza manutenção em aplicações de legado escritas em linguagens Delphi, C++ e Python em servidores Linux e Windows Executa e implementa soluções para melhoria de performance servidor windows.
Autonomia	Atua de modo independente no desempenho das suas atividades, ser proativo e saber assumir riscos controlados	Identificar gaps de aprendizagem e toma iniciativa de os diminuir Busca respostas em materiais internos e externos à organização.
Comunicação	Tem domínio da linguagem oral e escrita, além de desenvoltura para falar em público e transmitir ideias de formas claras e precisas	Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades





		<p>Se comunica de forma escrita de modo claro</p> <p>Registra suas ideias no sistema para análise</p> <p>Perfoma boa comunicação oral</p> <p>Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal</p>
Disciplina	<p>Adapta-se às regras, procedimentos e políticas existentes encontrando reforço das autoridades certas quando em situações de dúvida</p>	<p>Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza</p> <p>Preserva ambiente de trabalho de forma organizada</p> <p>Apresenta ambiente de trabalho limpo e asseado</p>
Desenvolvimento back-end	<p>Programa, codifica e testa sistemas executando a manutenção de correções dos sistemas web, visando atender as necessidades dos usuários.</p>	<p>Mantém diretórios E2 organizados</p> <p>Identifica com facilidade a estrutura hierárquica das pastas do framework E2</p> <p>Codifica de forma padronizada e segundo as melhores práticas</p> <p>Versiona arquivos via git rapidamente</p> <p>Domina atividades relacionadas ao webservice</p> <p>Desenvolve soluções de qualidade utilizando PHP Estruturado</p> <p>Retorna dados (já formatados no banco de dados corretamente</p> <p>Produz soluções utilizando ou analisando HTML5, CSS e Javascript</p> <p>É capaz de trabalhar com sistemas customizados</p> <p>Entrega boas soluções utilizando o padrão IDE</p> <p>Entrega soluções para os aplicativos E2</p> <p>Criar e modificar de forma correta e integra as tabelas do sistema</p> <p>Domina a arquitetura MVC</p> <p>Entrega soluções no ambiente corp com agilidade</p> <p>Entrega soluções no o ambiente VIP com agilidade</p> <p>Produz soluções utilizando ou analisando PHP Orientado a Objetos</p> <p>Desenvolve facilmente aplicativos utilizando o framework E2</p>
Trabalho em equipe	<p>Colabora ativamente nas equipes em que se insere, demonstrando disponibilidade para ajudar os outros, mantendo uma atitude cordial e profissional</p>	<p>Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho</p> <p>Colabora para atingir objetivos do grupo</p> <p>Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho</p> <p>Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe</p>





SUAS FAIXAS

De acordo com as habilidades adquiridas, ganham-se faixas. Para conseguir mudar de faixa, você deverá demonstrar os seguintes comportamentos:

BRANCA	AMARELA	VERMELHA	MARROM	PRETA
É Resiliente	Sabe contornar situações	Tem atitude aberta e positiva a novas realidades	Desenvolve soluções de qualidade utilizando PHP Estruturado	Garante a segurança das informações realizando backups na periodicidade correta
Identifica a estrutura interna de servidores do Backsite	Retorna dados já formatados no banco de dados corretamente	Cria e modifica de forma correta e integra as tabelas do sistema	Garante integração do serviço e dos bancos de dados utilizando MySQL e SQL Server	Realiza manutenção em aplicações de legado escritas em linguagens Delphi, C++ e Python em servidores Linux e Windows
Executa comandos básicos do Linux para diagnosticar problemas	Executa configurações e correções nos serviços de AWS utilizados pelo Backsite	Realiza manutenção no servidor de DNS utilizando o serviço named do Linux	Executa e implementa soluções no Linux para melhoria de performance	Executa e implementa soluções para melhoria de performance servidor windows
Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece	Executa, edita e cria shell scripts no Linux com facilidade	Domina os serviços CodeCommit, IAM e CloudTrail e as principais parâmetros do CLI	Utiliza arquivos .bat para atividades de manutenção e automação dos servidores Windows	Produz soluções utilizando ou analisando PHP Orientado e Objeto
Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades	Se comunica de forma escrita de modo claro	Realiza manutenções básicas no servidor windows remotamente via terminal service	Entrega soluções para as aplicações E2	Desenvolve facilmente aplicativos utilizando o framework E2
Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza	Registra suas ideias no sistema para análise	Realiza boas consultações on-line	Cria e modifica de forma correta e integra as tabelas do sistema	
Mantém diretórios E2 organizados	Prepara ambiente de trabalho de forma organizada	Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal	Domina a arquitetura MVC	
Identifica com facilidade a estrutura hierárquica das partes do framework E2	Desenvolve soluções de qualidade utilizando PHP Estruturado	Apresenta ambiente de trabalho limpo e assado	Entrega soluções no ambiente corp com agilidade	
Codifica de forma padronizada e segundo as melhores práticas	Retorna dados já formatados no banco de dados corretamente	É capaz de trabalhar com sistemas customizados	Entrega soluções no o ambiente VIP com agilidade	
Versiona arquivos via git rapidamente	Produz soluções utilizando ou analisando HTML5, CSS e Javascript	Entrega boas soluções utilizando o padrão IOC	Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe	
Domina atividades relacionadas ao webserver	Colabora para atingir objetivos do grupo	Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho		
Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho				





A SUA CARREIRA

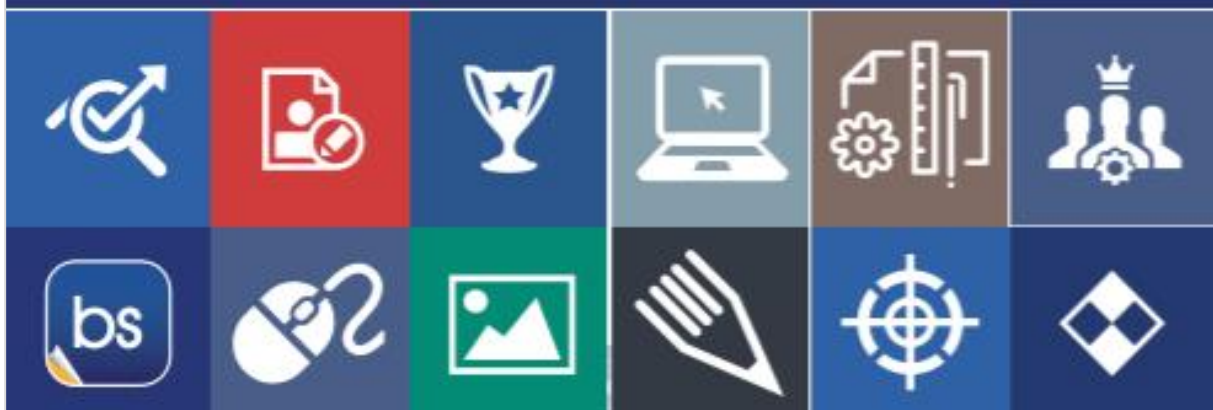
Prezamos pelo seu crescimento profissional tanto quanto você! E por isso oferecemos um programa de promoção e progressão de carreira para o seu desenvolvimento. O seu percurso será proposto para avanço mediante ao seu desempenho durante a sua jornada de trabalho conosco.





PERFIL DA FUNÇÃO

DESENVOLVEDOR BACK-END PLENO





OLÁ! BEM VINDO AO TIME!

Estamos muito felizes em ter você na equipe! Neste documento você vai encontrar informações sobre a sua carreira aqui no Backsite. Vamos começar com o básico.

O SEU PAPEL

FUNÇÃO		DEPARTAMENTO
Desenvolvedor Back-end Pleno		Desenvolvimento
DESCRIÇÃO		
O Desenvolvedor Back-End Pleno desenvolve soluções inteligentes para o BS Studio, de forma autônoma.		
SUPERVISOR	CARGO DO SUPERVISOR	SETOR
Victor	Líder	Gestão

QUESTÕES FORMAIS

HORÁRIO	BENEFÍCIOS
9:00hs /18:00hs Almoço 1h - 12:00hs ou 13:00hs, a depender da escala da equipe.	VR, VT ou Ticket combustível, Seguro de Vida e Aux. Saúde. Previsto coparticipação em alguns benefícios.
JORNADA	CONDIÇÕES DE TRABALHO
40hs semanais (segunda à sexta)	Atividades internas e externas à empresa.
PERÍODO DE EXPERIÊNCIA	RÉGIME
45 dias prorrogável + 45 dias.	CLT (Registro em carteira)
FÉRIAS	
10 dias de férias coletivas nos últimos 14 dias do ano e os demais 20 dias são programados conforme escala durante o ano	
SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	13º SALÁRIO
Mensal	1ª Parcela em julho e a segunda em dezembro.





O QUE VOCÊ IRÁ FAZER

Você e a equipe terão objetivos a cumprir nesta jornada. Veja abaixo o que esperamos de você para que possamos atingi-los.

MISSÃO

“Criar e disponibilizar sistemas inteligentes ao consumidor final”

TAREFAS DA FUNÇÃO

Desenvolver sistemas para a plataforma BS Studio	Gerir webservices
Versionar arquivos	

INDICADORES PARA MEDIR O DESEMPENHO

Número de tarefas concluídas
Comportamentos observados





COMPETÊNCIAS DA FUNÇÃO

São as competências da função o conjunto de conhecimentos, competências e atitudes que você necessita possuir para exercer com excelência o trabalho que esperamos de você. Mas atenção: você pode compartilhar competências com a sua equipe, a depender do projeto em que vocês estarão inseridos.

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	COMPORTAMENTOS DE EXCELÊNCIA
Adaptabilidade	Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade de forma eficiente	É flexível Sabe contornar situações Tem atitude aberta e positiva a novas realidades
Administração de base de dados	Gerencia, instala, configura, atualiza e monitora um banco de dados ou sistemas de bancos de dados.	Retorna dados já formatados no banco de dados corretamente Criar e modificar de forma correta e integra as tabelas do sistema Desenvolve soluções de qualidade utilizando PHP Estruturado Garante a segurança das informações realizando backups na periodicidade correta
Análise do provedor	É capaz de solucionar quaisquer problemas decorrentes da infraestrutura tanto em nuvem como em instâncias locais, realizar manutenções (sejam elas preventiva, preditiva ou corretiva), instalar e operar servidores e gerenciar a sua operação.	Identifica a estrutura interna de servidores do Backsite Executa comandos básicos do Linux para diagnosticar problemas Executa configurações e correções nos serviços da AWS utilizado pelo Backsite Executa, editar e criar shell scripts no linux com facilidade Realiza manutenção no servidor de DNS utilizando o serviço named do Linux. Domina os serviços CodeCommit, IAM e CloudTrail e as principais parâmetros do CLI Realiza manutenções básicas no servidor windows remotamente via terminal services Garante migração do serviço e dos bancos de dados utilizando MySQL e SQL Server Executa e implementa soluções no Linux para melhoria de performance Utiliza arquivos .bat para atividades de manutenção e automação dos servidores Windows Realiza manutenção em aplicações de legado escritas em linguagens Delphi, C++ e Python em servidores Linux e Windows Executa e implementa soluções para melhoria de performance servidor windows.
Autonomia	Atua de modo independente no desempenho das suas atividades, ser proativo e saber assumir riscos controlados.	Identificar gaps de aprendizagem e toma iniciativa de os diminuir Busca respostas em materiais internos e externos à organização. Desenvolver soluções para problemas enfrentados na sua operação Identifica oportunidades de melhoria em sua operação





Comunicação	Tem domínio da linguagem oral e escrita, além de desenvoltura para falar em público e transmitir ideias de formas claras e precisas	Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades Se comunica de forma escrita de modo claro Registra suas ideias no sistema para análise Performa boa comunicação oral Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal
Disciplina	Adapta-se às regras, procedimentos e políticas existentes encontrando reforço das autoridades certas quando em situações de dúvida	Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza Preserva ambiente de trabalho de forma organizada Apresenta ambiente de trabalho limpo e asseado
Desenvolvimento back-end	Programa, codifica e testa sistemas executando a manutenção de correções dos sistemas web, visando atender as necessidades dos usuários.	Mantém diretórios E2 organizados Identifica com facilidade a estrutura hierárquica das pastas do framework E2 Codifica de forma padronizada e segundo as melhores práticas Versiona arquivos via git rapidamente Domina atividades relacionadas ao webservice Desenvolve soluções de qualidade utilizando PHP Estruturado Retorna dados já formatados no banco de dados corretamente Produz soluções utilizando ou analisando HTML5, CSS e Javascript É capaz de trabalhar com sistemas customizados Entrega boas soluções utilizando o padrão IDE Entrega soluções para os aplicativos E2 Criar e modificar de forma correta e integra as tabelas do sistema Domina a arquitetura MVC Entrega soluções no ambiente corp com agilidade Entrega soluções no o ambiente VIP com agilidade Produz soluções utilizando ou analisando PHP Orientado a Objetos Desenvolve facilmente aplicativos utilizando o framework E2
Trabalho em equipe	Colabora ativamente nas equipes em que se insere, demonstrando disponibilidade para ajudar os outros, mantendo uma atitude cordial e profissional	Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho Colabora para atingir objetivos do grupo Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe





SUAS FAIXAS

De acordo com as habilidades adquiridas, ganham-se faixas. Para conseguir mudar de faixa, você deverá demonstrar os seguintes comportamentos:

1º DAN	2º DAN	3º DAN	4º DAN	5º DAN
É flexível	Sabe contornar situações	Tem atitude aberta e positiva a novas realidades	Desenvolve soluções de qualidade utilizando PHP Estruturado	Gerente a segurança das informações realizando backups na periodicidade correta
Identifica a estrutura interna de servidores do Backube	Retorna dados já formatados no banco de dados corretamente	Cria e modifica de forma correta e integra as tabelas do sistema	Gerente migração do serviço e dos bancos de dados utilizando MySQL e SQL Server	Realiza manutenção em aplicações de legado escritas em linguagens Delphi, C++ e Python em servidores Linux e Windows
Executa comandos básicos do Linux para diagnosticar problemas	Executa configurações e correções nos serviços da AWS utilizando pelo Backube	Realiza manutenção no servidor de DNS utilizando o serviço named do Linux.	Executa e implementa soluções no Linux para melhoria de performance	Executa e implementa soluções para melhoria de performance servidor windows.
Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece	Executa, edita e cria shell scripts no Linux com facilidade	Domina os serviços CodeCommit, IAM e CloudTrail e os principais parâmetros do CLI	Utiliza arquivos .bat para atividades de manutenção e automação dos servidores Windows	Produz soluções utilizando ou analisando PHP Orientado a Objetos
Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades	Se comunica de forma escrita de modo claro	Realiza manutenções básicas no servidor windows remotamente via terminal service	Entrega soluções para as aplicações E2	Desenvolve facilmente aplicativos utilizando o framework E2
Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza	Registra suas ideias no sistema para análise	Perfoma boa comunicação oral	Cria e modifica de forma correta e integra as tabelas do sistema	
Mantém diretórios E2 organizados	Prepara ambiente de trabalho de forma organizada	Cuida, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal	Domina a arquitetura MVC	
Identifica com facilidade a estrutura hierárquica dos pontos do framework E2	Desenvolve soluções de qualidade utilizando PHP Estruturado	Aprezenta ambiente de trabalho limpo e assado	Entrega soluções no ambiente corp com agilidade	
Codifica de forma padronizada e segundo as melhores práticas	Retorna dados já formatados no banco de dados corretamente	É capaz de trabalhar com sistemas customizados	Entrega soluções no o ambiente VIP com agilidade	
Versiona arquivos via git rapidamente	Produz soluções utilizando ou analisando HTML5, CSS e JavaScript	Entrega boas soluções utilizando o padrão IDE	Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe	
Domina atividades relacionadas ao webserver	Colabora para atingir objetivos do grupo	Aprezenta pensamento no todo ao executar seu trabalho	Identifica oportunidades de melhoria em sua operação	
Reconhece o papel dos membros do equipe e a dinâmica de trabalho		Desenvolve soluções para problemas enfrentados na sua operação		





A SUA CARREIRA

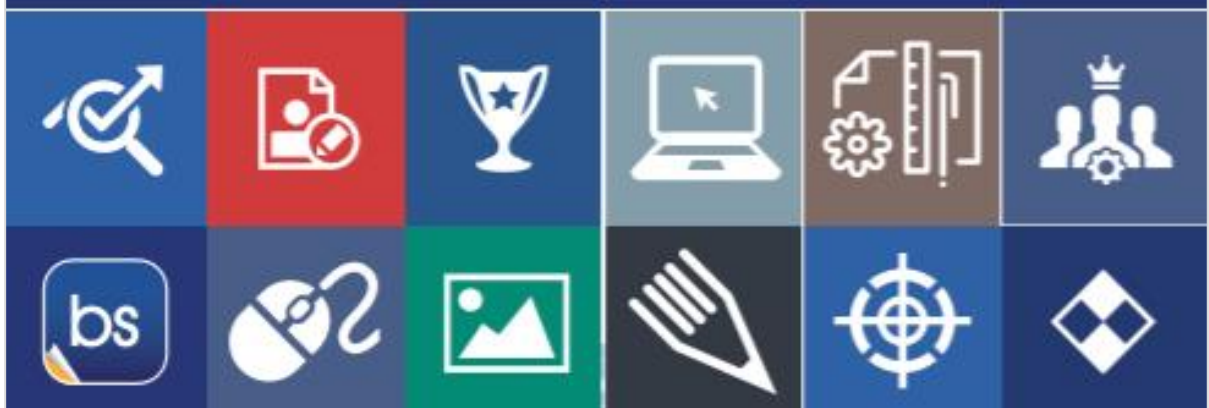
Prezamos pelo seu crescimento profissional tanto quanto você! E por isso oferecemos um programa de promoção e progressão de carreira para o seu desenvolvimento. O seu percurso será proposto para avanço mediante ao seu desempenho durante a sua jornada de trabalho conosco.





PERFIL DA FUNÇÃO

DESENVOLVEDOR BACK-END SÊNIOR





OLÁ! BEM VINDO AO TIME!

Estamos muito felizes em ter você na equipe! Neste documento você vai encontrar informações sobre a sua carreira aqui no Backsite. Vamos começar com o básico.

O SEU PAPEL

FUNÇÃO		DEPARTAMENTO
Desenvolvedor Back-end Sênior		Desenvolvimento
DESCRIÇÃO		
O Desenvolvedor Back-End Sênior desenvolve soluções inteligentes para o BS Studio, de forma autônoma, capacita júnior e auxilia plenos.		
SUPERVISOR	CARGO DO SUPERVISOR	SETOR
Victor	Líder	Gestão

QUESTÕES FORMAIS

HORÁRIO	BENEFÍCIOS
9:00hs /18:00hs Almoço 1h - 12:00hs ou 13:00hs, a depender da escala da equipe.	VR, VT ou Ticket combustível, Seguro de Vida e Aux. Saúde. Previsto coparticipação em alguns benefícios.
JORNADA	CONDIÇÕES DE TRABALHO
40hs semanais (segunda à sexta)	Atividades internas e externas à empresa.
PERÍODO DE EXPERIÊNCIA	REGIME
45 dias prorrogável + 45 dias.	CLT (Registro em carteira)
FÉRIAS	
10 dias de férias coletivas nos últimos 14 dias do ano e os demais 20 dias são programados conforme escala durante o ano	
SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	13º SALÁRIO
Mensal	1ª Parcela em julho e a segunda em dezembro.





O QUE VOCÊ IRÁ FAZER

Você e a equipe terão objetivos a cumprir nesta jornada. Veja abaixo o que esperamos de você para que possamos atingi-los.

MISSÃO

“Garantir a execução das tarefas da função performadas por si e pela equipe de acordo com as práticas já definidas”

TAREFAS DA FUNÇÃO

Realizar mentoria com Júnios e Plenos	Desenvolver sistemas para a plataforma BS Studio
Gerir webservices	Versionar arquivos

INDICADORES PARA MEDIR O DESEMPENHO

Número de tarefas concluídas
Comportamentos observados





COMPETÊNCIAS DA FUNÇÃO

São as competências da função o conjunto de conhecimentos, competências e atitudes que você necessita possuir para exercer com excelência o trabalho que esperamos de você. Mas atenção: você pode compartilhar competências com a sua equipe, a depender do projeto em que vocês estarão inseridos.

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	COMPORTAMENTOS DE EXCELÊNCIA
Adaptabilidade	Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade de forma eficiente	É flexível Sabe contornar situações Tem atitude aberta e positiva a novas realidades
Administração de base de dados	Gerencia, instala, configura, atualiza e monitora um banco de dados ou sistemas de bancos de dados.	Retorna dados já formatados no banco de dados corretamente Criar e modificar de forma correta e integra as tabelas do sistema Desenvolve soluções de qualidade utilizando PHP Estruturado Garante a segurança das informações realizando backups na periodicidade correta
Análise do provedor	É capaz de solucionar quaisquer problemas decorrentes da infraestrutura tanto em nuvem como em instâncias locais, realizar manutenções (sejam elas preventiva, preditiva ou corretiva), instalar e operar servidores e gerenciar a sua operação.	Identifica a estrutura interna de servidores do Backsite Executa comandos básicos do Linux para diagnosticar problemas Executa configurações e correções nos serviços da AWS utilizado pelo Backsite Executa, editar e criar shell scripts no linux com facilidade Realiza manutenção no servidor de DNS utilizando o serviço named do Linux. Domina os serviços CodeCommit, IAM e CloudTrail e as principais parâmetros do CLI Realiza manutenções básicas no servidor windows remotamente via terminal serivise Garante migração do serviço e dos bancos de dados utilizando MySQL e SQL Server Executa e implementa soluções no Linux para melhoria de performance Utiliza arquivos .bat para atividades de manutenção e automação dos servidores Windows Realiza manutenção em aplicações de legado escritas em linguagens Delphi, C++ e Phython em servidores Linux e Windows Executa e implementa soluções para melhoria de performance servidor windows.
Autonomia	Atua de modo independente no desempenho das suas atividades, ser proativo e saber assumir riscos controlados.	Identificar gaps de aprendizagem e toma iniciativa de os diminuir Busca respostas em materiais internos e externos à organização. Desenvolver soluções para problemas enfrentados na sua operação Identifica oportunidades de melhoria em sua operação





		Implanta melhoria nos processos de sua operação
Comunicação	Tem domínio da linguagem oral e escrita, além de desenvoltura para falar em público e transmitir ideias de formas claras e precisas	Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades Se comunica de forma escrita de modo claro Registra suas ideias no sistema para análise Perfoma boa comunicação oral Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal
Disciplina	Adapta-se às regras, procedimentos e políticas existentes encontrando reforço das autoridades certas quando em situações de dúvida	Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza Preserva ambiente de trabalho de forma organizada Apresenta ambiente de trabalho limpo e assado
Desenvolvimento back-end	Programa, codifica e testa sistemas executando a manutenção de correções dos sistemas web, visando atender as necessidades dos usuários.	Mantém diretórios E2 organizados Identifica com facilidade a estrutura hierárquica das pastas do framework E2 Codifica de forma padronizada e segundo as melhores práticas Versiona arquivos via git rapidamente Domina atividades relacionadas ao webservice Desenvolve soluções de qualidade utilizando PHP Estruturado Retorna dados já formatados no banco de dados corretamente Produz soluções utilizando ou analisando HTML5, CSS e Javascript É capaz de trabalhar com sistemas customizados Entrega boas soluções utilizando o padrão IDE Entrega soluções para os aplicativos E2 Criar e modificar de forma correta e íntegra as tabelas do sistema Domina a arquitetura MVC Entrega soluções no ambiente corp com agilidade Entrega soluções no o ambiente VIP com agilidade Produz soluções utilizando ou analisando PHP Orientado a Objetos Desenvolve facilmente aplicativos utilizando o framework E2
Mentoria	Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade de forma eficiente.	Demonstra o desejo para ajudar Prepara com antecedência o material para a mentoria Mantém-se atualizado Reserva tempo de sua rotina de trabalho para auxiliar o mentorando Demonstra-se presente para o mentorando Auxilia de forma proativa o mentorando É exemplo para o mentorando Inspira o mentorando
Trabalho em equipe	Colabora ativamente nas equipes em que se insere, demonstrando disponibilidade para ajudar os outros, mantendo uma atitude cordial e profissional	Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho Colabora para atingir objetivos do grupo Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe Demonstra proatividade para ajudar outras pessoas





SUAS FAIXAS

De acordo com as habilidades adquiridas, ganham-se faixas. Para conseguir mudar de faixa, você deverá demonstrar os seguintes comportamentos:

6º DAN	7º DAN	8º DAN	9º DAN	10º DAN
É flexível	Sabe contornar situações	Tem atitude aberta e positiva a novas realidades	Desenvolve soluções de qualidade utilizando PHP simultâneo	Garante a segurança das informações realizando backups na periodicidade correta
Identifica a estrutura interna de servidores do Apache	Retorna dados já formatados no banco de dados corretamente	Cria e modifica de forma correta e integra as tabelas do sistema	Garante migração de serviço e dos bancos de dados utilizando MySQL e SQL Server	Realiza manutenção em aplicações de legado escritas em linguagens Delphi, C++ e Python em servidores Linux e Windows
Executa comandos básicos do Linux para diagnosticar problemas	Executa configurações e correções nos serviços de AWS utilizados pelo Apache	Realiza manutenção no servidor de DNS utilizando o serviço named do Linux	Executa e implementa soluções no Linux para melhoria de performance	Executa e implementa soluções para melhoria de performance servidor windows
Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece	Executa, edita e cria shell scripts no Linux com facilidade	Domina os serviços CodeCommit, S3 e CloudTrail e os principais parâmetros do CLI	Utiliza arquivos .bat para atividades de manutenção e automação dos servidores Windows	Produz soluções utilizando ou analisando PHP Orientado a Objetos
Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades	Se comunica de forma escrita de modo claro	Realiza manutenções básicas no servidor windows remotamente via terminal service	Entrega soluções para as aplicações E2	Desenvolve facilmente aplicações utilizando o framework E2
Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza	Registra suas ideias no sistema para análise	Perfoma boas comunicações oral	Cria e modifica de forma correta e integra as tabelas do sistema	Implementa melhoria nos processos de sua operação
Mantém diretórios E2 organizados	Prepara ambiente de trabalho de forma organizada	Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal	Domina a arquitetura MVC	Incentiva e melhora contínua e influencia os outros
Identifica com facilidade a estrutura hierárquica das partes do framework E2	Desenvolve soluções de qualidade utilizando PHP estruturado	Apresenta ambiente de trabalho limpo e acessado	Entrega soluções no ambiente coig com agilidade	É exemplo para o mentorando
Codifica de forma padronizada e segundo as melhores práticas	Retorna dados já formatados no banco de dados corretamente	É capaz de trabalhar com sistemas customizados	Entrega soluções no o ambiente VSP com agilidade	Inspira o mentorando
Versiona arquivos via git rapidamente	Produz soluções utilizando ou analisando HTML5, CSS e Javascript	Entrega boas soluções utilizando o padrão ISE	Responde de forma proativa às mais diversas ideias de outros membros da equipe	Demonstra proatividade para ajudar outros grupos
Domina atividades relacionadas ao webserver	Colabora para atingir objetivos do grupo	Apresenta pensamento ao todo ao executar seu trabalho	Identifica oportunidades de melhoria em sua operação	
Recolhe o papel dos membros de equipe e a dinâmica de trabalho	Prepara com antecedência o material para a mentoria	Desenvolve soluções para problemas enfrentados na sua operação	Cria e segue regras e padrões para manter qualidade no trabalho	
Demonstra o desejo para ajudar	Mantém-se atualizado	Reserva tempo de sua rotina de trabalho para auxiliar o mentorando	Avalia de forma proativa o mentorando	
		Demonstra-se presente para o mentorando		





A SUA CARREIRA

Prezamos pelo seu crescimento profissional tanto quanto você! E por isso oferecemos um programa de promoção e progressão de carreira para o seu desenvolvimento. O seu percurso será proposto para avanço mediante ao seu desempenho durante a sua jornada de trabalho conosco.





PERFIL DA FUNÇÃO

DESENVOLVEDOR BACK-END PESQUISADOR





OLÁ! BEM VINDO AO TIME!

Estamos muito felizes em ter você na equipe! Neste documento você vai encontrar informações sobre a sua carreira aqui no Backsite. Vamos começar com o básico.

O SEU PAPEL

FUNÇÃO		DEPARTAMENTO
Desenvolvedor Back-end Pesquisador		Desenvolvimento
DESCRIÇÃO		
O Desenvolvedor Back-End Pesquisador desenvolve soluções inteligentes para o BS Studio, de forma autônoma, capacita júnior, auxilia plenos, e implanta inovações.		
SUPERVISOR	CARGO DO SUPERVISOR	SETOR
Victor	Supervisor	Liderança

QUESTÕES FORMAIS

HORÁRIO	BENEFÍCIOS
9:00hs /18:00hs Almoço 1h - 12:00hs ou 13:00hs, a depender da escala da equipe.	VR, VT ou Ticket combustível, Seguro de Vida e Aux. Saúde. Previsto coparticipação em alguns benefícios.
JORNADA	CONDIÇÕES DE TRABALHO
40hs semanais (segunda à sexta)	Atividades internas e externas à empresa.
PERÍODO DE EXPERIÊNCIA	REGIME
45 dias prorrogável + 45 dias.	CLT (Registro em carteira)
FÉRIAS	
10 dias de férias coletivas nos últimos 14 dias do ano e os demais 20 dias são programados conforme escala durante o ano	
SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	13º SALÁRIO
Mensal	1ª Parcela em julho e a segunda em dezembro.





O QUE VOCÊ IRÁ FAZER

Você e a equipe terão objetivos a cumprir nesta jornada. Veja abaixo o que esperamos de você para que possamos atingi-los.

MISSÃO
“Garantir a otimização de esforços nas atividades da função a partir do exercício das melhores práticas do mercado”

TAREFAS DA FUNÇÃO	
Trazer inovações para o desenvolvimento da função	Realizar mentoria com Juniors e Plenos
Desenvolver sistemas para a plataforma BS Studio	Gerir webservices
Versionar arquivos	

INDICADORES PARA MEDIR O DESEMPENHO
Número de tarefas concluídas
Comportamentos observados



COMPETÊNCIAS DA FUNÇÃO

São as competências da função o conjunto de conhecimentos, competências e atitudes que você necessita possuir para exercer com excelência o trabalho que esperamos de você. Mas atenção: você pode compartilhar competências com a sua equipe, a depender do projeto em que vocês estarão inseridos.

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	COMPORTAMENTOS DE EXCELÊNCIA
Adaptabilidade	Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade de forma eficiente	É flexível Sabe contornar situações Tem atitude aberta e positiva a novas realidades
Administração de base de dados	Gerencia, instala, configura, atualiza e monitora um banco de dados ou sistemas de bancos de dados.	Retorna dados já formatados no banco de dados corretamente Criar e modificar de forma correta e íntegra as tabelas do sistema Desenvolve soluções de qualidade utilizando PHP Estruturado Garante a segurança das informações realizando backups na periodicidade correta
Análise do provedor	É capaz de solucionar quaisquer problemas decorrentes da infraestrutura tanto em nuvem como em instâncias locais, realizar manutenções (sejam elas preventiva, preditiva ou corretiva), instalar e operar servidores e gerenciar a sua operação.	Identifica a estrutura interna de servidores do Backsite Executa comandos básicos do Linux para diagnosticar problemas Executa configurações e correções nos serviços da AWS utilizado pelo Backsite Executa, editar e criar shell scripts no linux com facilidade Realiza manutenção no servidor de DNS utilizando o serviço named do Linux. Domina os serviços CodeCommit, IAM e CloudTrail e as principais parâmetros do CLI Realiza manutenções básicas no servidor windows remotamente via terminal services Garante migração do serviço e dos bancos de dados utilizando MySQL e SQL Server Executa e implementa soluções no Linux para melhoria de performance Utiliza arquivos .bat para atividades de manutenção e automação dos servidores Windows Realiza manutenção em aplicações de legado escritas em linguagens Delphi, C++ e Phython em servidores Linux e Windows Executa e implementa soluções para melhoria de performance servidor windows.
Autonomia	Atua de modo independente no desempenho das suas atividades, ser proativo e saber assumir riscos controlados	Identificar gaps de aprendizagem e toma iniciativa de os diminuir Busca respostas em materiais internos e externos à organização. Desenvolver soluções para problemas enfrentados na sua operação. Identifica oportunidades de melhoria em sua operação





		Implanta melhoria nos processos de sua operação
Comunicação	Tem domínio da linguagem oral e escrita, além de desenvoltura para falar em público e transmitir ideias de formas claras e precisas	Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades Se comunica de forma escrita de modo claro Registra suas ideias no sistema para análise Perfoma boa comunicação oral Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal
Disciplina	Adapta-se às regras, procedimentos e políticas existentes encontrando reforço das autoridades certas quando em situações de dúvida	Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza Preserva ambiente de trabalho de forma organizada Apresenta ambiente de trabalho limpo e aseado
Desenvolvimento back-end	Programa, codifica e testa sistemas executando a manutenção de correções dos sistemas web, visando atender as necessidades dos usuários.	Mantém diretórios E2 organizados Identifica com facilidade a estrutura hierárquica das pastas do framework E2 Codifica de forma padronizada e segundo as melhores práticas Versiona arquivos via git rapidamente Domina atividades relacionadas ao webservice Desenvolve soluções de qualidade utilizando PHP Estruturado Retorna dados já formatados no banco de dados corretamente Produz soluções utilizando ou analisando HTML5, CSS e Javascript É capaz de trabalhar com sistemas customizados Entrega boas soluções utilizando o padrão IDE Entrega soluções para os aplicativos E2 Criar e modificar de forma correta e íntegra as tabelas do sistema Domina a arquitetura MVC Entrega soluções no ambiente corp com agilidade Entrega soluções no o ambiente VIP com agilidade Produz soluções utilizando ou analisando PHP Orientado a Objetos Desenvolve facilmente aplicativos utilizando o framework E2
Pesquisa e análise	Revisa, coleta e avalia dados e informações por uma perspectiva crítica de modo a identificar lacunas, falhas ou oportunidades para realizar a exploração de todas as possibilidades.	Está atualizado quanto às tendências de mercado Apresenta ideias de inovação Realiza teste de conceito Desenvolve projeto e constrói MVP Realiza teste de mercado
Trabalho em equipe	Colabora ativamente nas equipes em que se insere, demonstrando disponibilidade para ajudar os outros, mantendo uma atitude cordial e profissional	Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica do trabalho Colabora para atingir objetivos do grupo Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe Demonstra proatividade para ajudar outras pessoas Demonstra o desejo para ajudar





Mentoria	Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade de forma eficiente.	Prepara com antecedência o material para a mentoria Mantém-se atualizado Reserva tempo de sua rotina de trabalho para auxiliar o mentorando Demonstra-se presente para o mentorando Auxilia de forma proativa o mentorando É exemplo para o mentorando Inspira o mentorando
----------	--	---



SEUS NÍVEIS

Para o sênior, de acordo com as habilidades adquiridas, muda-se de nível. Para conseguir mudar nível, você deverá demonstrar os seguintes comportamentos:

1º NÍVEL	2º NÍVEL	3º NÍVEL	4º NÍVEL	5º NÍVEL
É flexível	Sabe contornar situações	Tem atitude aberta e positiva a novas realidades	Desenvolve soluções de qualidade utilizando PHP Simultâneo	Garante a segurança das informações realizando backups na periodicidade correta
Identifica a estrutura interna de servidores do Sockute	Retorna dados já formatados no banco de dados corretamente	Cria e modifica de forma correta e integra as tabelas do sistema	Garante migração de serviço e dos bancos de dados utilizando MySQL e SQL Server	Realiza manutenção em aplicações de legado escritas em linguagens Delphi, C++ e Python em servidores Linux e Windows
Executa comandos básicos do Linux para diagnosticar problemas	Executa configurações e correções nos serviços de AWS utilizados pelo Sockute	Realiza manutenção no servidor de DNS utilizando o serviço named do Linux.	Executa e implementa soluções no Linux para melhoria de performance	Executa e implementa soluções para melhoria de performance servidor windows.
Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece	Executa, edita e cria shell scripts no linux com facilidade	Domina os serviços CodeCommit, S3 e CloudTrail e os principais parâmetros de CI	Utiliza arquivos .bat para atividades de manutenção e automação dos servidores Windows	Produz soluções utilizando ou analisando PHP Orientado a Objetos
Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades	Se comunica de forma escrita de modo claro	Realiza manutenções básicas no servidor windows remotamente via terminal service	Entrega soluções para as aplicações E2	Desenvolve facilmente aplicações utilizando o framework E2
Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza	Registra suas ideias no sistema para análise	Perfoma boas comunicação oral	Cria e modifica de forma correta e integra as tabelas do sistema.	Implementa melhoria nos processos de sua operação
Mantém diretórios E2 organizados	Prepara ambiente de trabalho de forma organizada	Ouvi, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal.	Domina a arquitetura MVC	Incentiva e melhora contínua e influencia os outros
Identifica com facilidade a estrutura hierárquica das partes do framework E2	Desenvolve soluções de qualidade utilizando PHP Estruturado	Apresenta ambiente de trabalho limpo e organizado	Entrega soluções no ambiente coig com agilidade	É exemplo para o mentorando
Codifica de forma padronizada e segundo as melhores práticas	Retorna dados já formatados no banco de dados corretamente	É capaz de trabalhar com sistemas customizados	Entrega soluções no o ambiente VSP com agilidade	Inspira o mentorando
Versiona arquivos via git rapidamente	Produz soluções utilizando ou analisando HTML5, CSS e Javascript	Entrega boas soluções utilizando o padrão ISE	Responde de forma proativa às mais diversas ideias de outros membros da equipe	Demonstra proatividade para ajudar outros gerenc
Domina atividades relacionadas ao webserver	Colabora para atingir objetivos do grupo	Apresenta pensamento crítico ao executar seu trabalho	Identifica oportunidades de melhoria em sua operação	Realiza teste de mercado
Recolhe o papel dos membros de equipe e a dinâmica de trabalho	Prepara com antecedência o material para a mentoria	Desenvolve soluções para problemas enfrentados na sua operação	Cria e segue regras e padrões para manter qualidade no trabalho	
Demonstra o desejo para ajudar	Mantém-se atualizado	Reserva tempo de sua rotina de trabalho para auxiliar o mentorando	Avalia de forma proativa o mentorando	
Está atualizado quanto às tendências de mercado	Apresenta ideias de inovação	Demonstra-se presente para o mentorando	Desenvolve projeto e controla MVP	
		Realiza teste de conceito		





A SUA CARREIRA

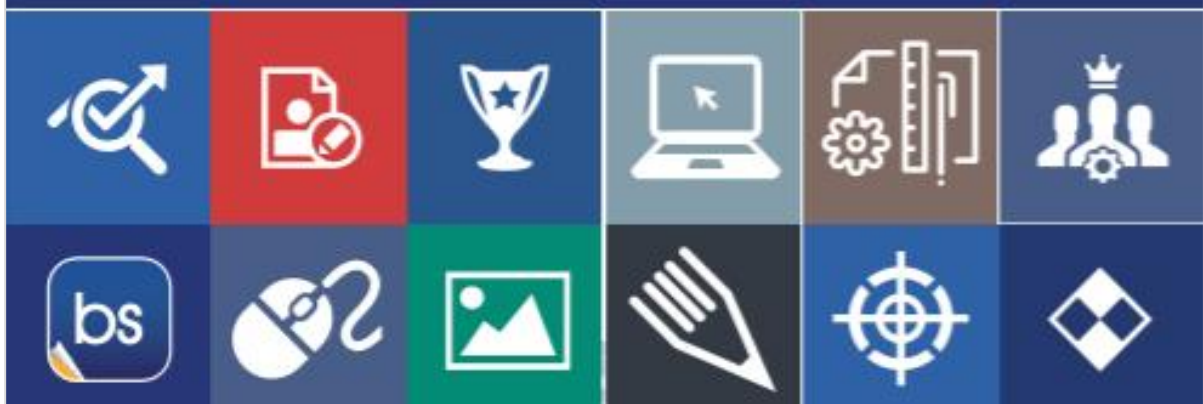
Prezamos pelo seu crescimento profissional tanto quanto você! E por isso oferecemos um programa de promoção e progressão de carreira para o seu desenvolvimento. O seu percurso será proposto para avanço mediante ao seu desempenho durante a sua jornada de trabalho conosco.





PERFIL DA FUNÇÃO

DESENVOLVEDOR FRONT-END JUNIOR





OLÁ! BEM VINDO AO TIME!

Estamos muito felizes em ter você na equipe! Neste documento você vai encontrar informações sobre a sua carreira aqui no Backsite. Vamos começar com o básico.

O SEU PAPEL

Função	DEPARTAMENTO	
Desenvolvedor Front-End Júnior	Desenvolvimento	
DESCRIÇÃO		
O Desenvolvedor Front-End Júnior desenvolve aplicativos e páginas web tematizadas e integradas ao BS Studio, de forma assistida pelo mentor.		
SUPERVISOR	CARGO DO SUPERVISOR	SETOR
Victor	Líder	Gestão

QUESTÕES FORMAIS

HORÁRIO	BENEFÍCIOS
9:00hs /18:00hs Almoço 1h - 12:00hs ou 13:00hs, a depender da escala da equipe.	VR, VT ou Ticket combustível, Seguro de Vida e Aux. Saúde. Previsto coparticipação em alguns benefícios.
JORNADA	CONDIÇÕES DE TRABALHO
40hs semanais (segunda à sexta)	Atividades internas e externas à empresa.
PERÍODO DE EXPERIÊNCIA	REGIME
45 dias prorrogável + 45 dias.	CLT (Registro em carteira)
FÉRIAS	
10 dias de férias coletivas nos últimos 14 dias do ano e os demais 20 dias são programados conforme escala durante o ano	
SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	13º SALÁRIO
Mensal	1ª Parcela em julho e a segunda em dezembro.





O QUE VOCÊ IRÁ FAZER

Você e a equipe terão objetivos a cumprir nesta jornada. Veja abaixo o que esperamos de você para que possamos atingi-los.

MISSÃO

“Garantir a melhor experiência de navegação do usuário”

TAREFAS DA FUNÇÃO

Prototipar aplicativos integrados ao BS Studio	Desenvolver e publicar aplicativos nas lojas da Apple e Google
Prototipar páginas integradas ao BS Studio	Tematizar páginas a partir do BS Studio

INDICADORES PARA MEDIR O DESEMPENHO

Número de tarefas concluídas
Comportamentos observados



COMPETÊNCIAS DA FUNÇÃO

São as competências da função o conjunto de conhecimentos, competências e atitudes que você necessita possuir para exercer com excelência o trabalho que esperamos de você. Mas atenção: você pode compartilhar competências com a sua equipe, a depender do projeto em que vocês estarão inseridos.

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	COMPORTAMENTOS DE EXCELÊNCIA
Adaptabilidade	Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade de forma eficiente	É flexível Sabe contornar situações Tem atitude aberta e positiva a novas realidades
Autonomia	Atua de modo independente no desempenho das suas atividades, ser proativo e saber assumir riscos controlados	Identificar gaps de aprendizagem e toma iniciativa de os diminuir Busca respostas em materiais internos e externos à organização.
Comunicação	Tem domínio da linguagem oral e escrita, além de desenvoltura para falar em público e transmitir ideias de formas claras e precisas	Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades Se comunica de forma escrita de modo claro Registra suas ideias no sistema para análise Perfoma boa comunicação oral Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal
Disciplina	Adapta-se às regras, procedimentos e políticas existentes encontrando reforço das autoridades certas quando em situações de dúvida	Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza Preserva ambiente de trabalho de forma organizada Apresenta ambiente de trabalho limpo e asseado
Desenvolvimento front-end	Programa, codifica e testa sistemas executando a manutenção de correções dos sistemas web, visando atender as necessidades dos usuários.	Realiza prototipagem de aplicativos customizados com rapidez Versiona arquivos utilizando o GIT corretamente Domina prototipagem e compilação em aplicativos Desktop Domina o comando com Apache Cordova no desenvolvimento de aplicativos Integra web services em aplicativos customizados com eficiência Domina no BS Studio e suas funções e padronizações Domina no BS Play e suas funções e padronizações Publica e atualiza aplicativo nas lojas Google Play e App Store com eficiência Desenvolve robôs de qualidade com facilidade e agilidade
Trabalho em equipe	Colabora ativamente nas equipes em que se insere, demonstrando disponibilidade para ajudar os	Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho Colabora para atingir objetivos do grupo





outros, mantendo uma atitude cordial e profissional

Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho

Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe





SUAS FAIXAS

De acordo com as habilidades adquiridas, ganham-se faixas. Para conseguir mudar de faixa, você deverá demonstrar os seguintes comportamentos:

BRANCA	AMARELA	VERMELHA	MARROM	PRETA
É flexível	Sabe contornar situações	Tem atitude aberta e positiva a novas realidades	Domina no BS Studio e suas funções e padronizações	Publica e atualiza aplicativos nas lojas Google Play e App Store com eficiência
Identificar gaps de aprendizagem e toma iniciativa de os diminuir	Busca respostas em materiais internos e externos à organização.	Desenvolver soluções para problemas enfrentados na sua operação	Domina no BS Play e suas funções e padronizações	Desenvolve robôs de qualidade com facilidade e agilidade
Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece	Se comunica de forma escrita de modo claro	Perfoma boa comunicação oral	Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe	
Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades	Registra suas ideias no sistema para análise	Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal		
Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza	Preserva ambiente de trabalho de forma organizada	Apresenta ambiente de trabalho limpo e arejado		
Realiza prototipagem de aplicativos customizados com rapidez	Domina prototipagem e compilação em aplicativos Desktop	Integra web services em aplicativos customizados com eficiência		
Versiona arquivos utilizando o GIT corretamente	Domina o comando com Apache Cordova no desenvolvimento de aplicativos	Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho		
Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho	Colabora para atingir objetivos do grupo			





A SUA CARREIRA

Prezamos pelo seu crescimento profissional tanto quanto você! E por isso oferecemos um programa de promoção e progressão de carreira para o seu desenvolvimento. O seu percurso será proposto para avanço mediante ao seu desempenho durante a sua jornada de trabalho conosco.





PERFIL DA FUNÇÃO

DESENVOLVEDOR FRONT-END PLENO





OLÁ! BEM VINDO AO TIME!

Estamos muito felizes em ter você na equipe! Neste documento você vai encontrar informações sobre a sua carreira aqui no Backsite. Vamos começar com o básico.

O SEU PAPEL

Função	DEPARTAMENTO	
Desenvolvedor Front-End Pleno	Desenvolvimento	
DESCRIÇÃO		
O Desenvolvedor Front-End Pleno desenvolve aplicativos e páginas web tematizadas e integradas ao BS Studio, de forma autônoma.		
SUPERVISOR	CARGO DO SUPERVISOR	SETOR
Victor	Líder	Gestão

QUESTÕES FORMAIS

HORÁRIO	BENEFÍCIOS
9:00hs /18:00hs Almoço 1h - 12:00hs ou 13:00hs, a depender da escala da equipe.	VR, VT ou Ticket combustível, Seguro de Vida e Aux. Saúde. Previsto coparticipação em alguns benefícios.
JORNADA	CONDIÇÕES DE TRABALHO
40hs semanais (segunda à sexta)	Atividades internas e externas à empresa.
PERÍODO DE EXPERIÊNCIA	RÉGIME
45 dias prorrogável + 45 dias.	CLT (Registro em carteira)
FÉRIAS	
10 dias de férias coletivas nos últimos 14 dias do ano e os demais 20 dias são programados conforme escala durante o ano	
SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	13º SALÁRIO
Mensal	1ª Parcela em julho e a segunda em dezembro.





O QUE VOCÊ IRÁ FAZER

Você e a equipe terão objetivos a cumprir nesta jornada. Veja abaixo o que esperamos de você para que possamos atingi-los.

MISSÃO

“Garantir a melhor experiência de navegação do usuário”

TAREFAS DA FUNÇÃO

Prototipar aplicativos integrados ao BS Studio	Desenvolver e publicar aplicativos nas lojas da Apple e Google
Prototipar páginas integradas ao BS Studio	Tematizar páginas a partir do BS Studio

INDICADORES PARA MEDIR O DESEMPENHO

Número de tarefas concluídas

Comportamentos observados





COMPETÊNCIAS DA FUNÇÃO

São as competências da função o conjunto de conhecimentos, competências e atitudes que você necessita possuir para exercer com excelência o trabalho que esperamos de você. Mas atenção: você pode compartilhar competências com a sua equipe, a depender do projeto em que vocês estarão inseridos.

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	COMPORTAMENTOS DE EXCELÊNCIA
Adaptabilidade	Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade de forma eficiente	É flexível Sabe contornar situações Tem atitude aberta e positiva a novas realidades
Autonomia	Atua de modo independente no desempenho das suas atividades, ser proativo e saber assumir riscos controlados	Identificar gaps de aprendizagem e toma iniciativa de os diminuir Busca respostas em materiais internos e externos à organização. Desenvolver soluções para problemas enfrentados na sua operação Identifica oportunidades de melhoria em sua operação
Comunicação	Tem domínio da linguagem oral e escrita, além de desenvoltura para falar em público e transmitir ideias de formas claras e precisas	Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades Se comunica de forma escrita de modo claro Registra suas ideias no sistema para análise Perfoma boa comunicação oral Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal
Disciplina	Adapta-se às regras, procedimentos e políticas existentes encontrando reforço das autoridades certas quando em situações de dúvida	Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza Preserva ambiente de trabalho de forma organizada Apresenta ambiente de trabalho limpo e asseado
Desenvolvimento front-end	Programa, codifica e testa sistemas executando a manutenção de correções dos sistemas web, visando atender as necessidades dos usuários	Realiza prototipagem de aplicativos customizados com rapidez Versiona arquivos utilizando o GIT corretamente Domina prototipagem e compilação em aplicativos Desktop Domina o comando com Apache Cordova no desenvolvimento de aplicativos Integra web services em aplicativos customizados com eficiência Domina no BS Studio e suas funções e padronizações Domina no BS Play e suas funções e padronizações Publica e atualiza aplicativo nas lojas Google Play e App Store com eficiência





Trabalho em equipe	Colabora ativamente nas equipes em que se insere, demonstrando disponibilidade para ajudar os outros, mantendo uma atitude cordial e profissional	Desenvolve robôs de qualidade com facilidade e agilidade
		Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho
		Colabora para atingir objetivos do grupo
		Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho
		Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe





SUAS FAIXAS

De acordo com as habilidades adquiridas, ganham-se faixas. Para conseguir mudar de faixa, você deverá demonstrar os seguintes comportamentos:

1º DAN	2º DAN	3º DAN	4º DAN	5º DAN
É flexível	Sabe contornar situações	Tem atitude aberta e positiva a novas realidades	Domina no BS Studio e suas funções e padronizações	Publica e atualiza aplicativo nas lojas Google Play e App Store com eficiência
Identificar gaps de aprendizagem e toma iniciativa de os diminuir	Busca respostas em materiais internos e externos à organização.	Desenvolver soluções para problemas enfrentados na sua operação	Domina no BS Play e suas funções e padronizações	Desenvolve robôs de qualidade com facilidade e agilidade
Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece	Se comunica de forma escrita de modo claro	Perfoma boa comunicação oral	Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe	
Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades	Registra suas ideias no sistema para análise	Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal.	Identifica oportunidades de melhoria em sua operação	
Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza	Preserva ambiente de trabalho de forma organizada	Apresenta ambiente de trabalho limpo e assado		
Realiza prototipagem de aplicativos customizados com rapidez	Domina prototipagem e compilação em aplicativos Desktop	Integra web services em aplicativos customizados com eficiência		
Versiona arquivos utilizando o GIT corretamente	Domina o comando com Apache Cordova no desenvolvimento de aplicativos	Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho		
Reconheça os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho	Colabora para atingir objetivos do grupo	Desenvolver soluções para problemas enfrentados na sua operação		





A SUA CARREIRA

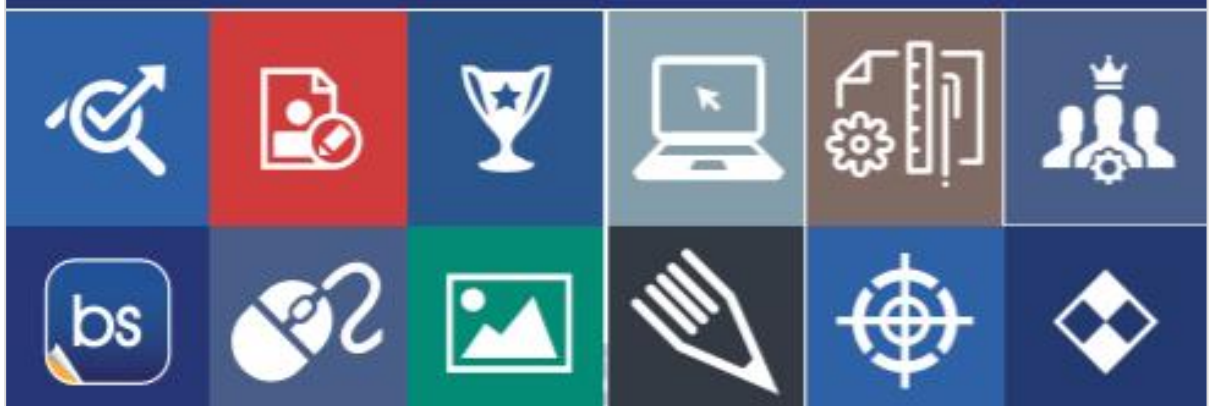
Prezamos pelo seu crescimento profissional tanto quanto você! E por isso oferecemos um programa de promoção e progressão de carreira para o seu desenvolvimento. O seu percurso será proposto para avanço mediante ao seu desempenho durante a sua jornada de trabalho conosco.





PERFIL DA FUNÇÃO

DESENVOLVEDOR FRONT-END SENIOR





OLÁ! BEM VINDO AO TIME!

Estamos muito felizes em ter você na equipe! Neste documento você vai encontrar informações sobre a sua carreira aqui no Backsite. Vamos começar com o básico.

O SEU PAPEL

Função	DEPARTAMENTO	
Desenvolvedor Front-End Senior	Desenvolvimento	
DESCRIÇÃO		
O Desenvolvedor Front-End Sênior desenvolve aplicativos e páginas web tematizadas e integradas ao BS Studio, de forma autônoma, capacita júnior e auxilia plenos.		
SUPERVISOR	CARGO DO SUPERVISOR	SETOR
Victor	Líder	Gestão

QUESTÕES FORMAIS

HORÁRIO	BENEFÍCIOS
9:00hs /18:00hs Almoço 1h - 12:00hs ou 13:00hs, a depender da escala da equipe.	VR, VT ou Ticket combustível, Seguro de Vida e Aux. Saúde. Previsto coparticipação em alguns benefícios.
JORNADA	CONDIÇÕES DE TRABALHO
40hs semanais (segunda à sexta)	Atividades internas e externas à empresa.
PERÍODO DE EXPERIÊNCIA	RÉGIME
45 dias prorrogável + 45 dias.	CLT (Registro em carteira)
FÉRIAS	
10 dias de férias coletivas nos últimos 14 dias do ano e os demais 20 dias são programados conforme escala durante o ano	
SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	1ª SALÁRIO
Mensal	1ª Parcela em julho e a segunda em dezembro.





O QUE VOCÊ IRÁ FAZER

Você e a equipe terão objetivos a cumprir nesta jornada. Veja abaixo o que esperamos de você para que possamos atingi-los.

MISSÃO

“Garantir a execução das tarefas da função performadas por si e pela equipe de acordo com as práticas já definidas”

TAREFAS DA FUNÇÃO

Realizar mentoria com Júnios e Plenos	Prototipar aplicativos integrados ao BS Studio
Prototipar páginas integradas ao BS Studio	Desenvolver e publicar aplicativos nas lojas da Apple e Google
Tematizar páginas a partir do BS Studio	

INDICADORES PARA MEDIR O DESEMPENHO

Número de tarefas concluídas
Comportamentos observados





COMPETÊNCIAS DA FUNÇÃO

São as competências da função o conjunto de conhecimentos, competências e atitudes que você necessita possuir para exercer com excelência o trabalho que esperamos de você. Mas atenção: você pode compartilhar competências com a sua equipe, a depender do projeto em que vocês estarão inseridos.

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	COMPORTAMENTOS DE EXCELÊNCIA
Adaptabilidade	Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade de forma eficiente	É flexível Sabe contornar situações Tem atitude aberta e positiva a novas realidades
Autonomia	Atua de modo independente no desempenho das suas atividades, ser proativo e saber assumir riscos controlados	Identificar gaps de aprendizagem e toma iniciativa de os diminuir Busca respostas em materiais internos e externos à organização. Desenvolver soluções para problemas enfrentados na sua operação Identifica oportunidades de melhoria em sua operação Implanta melhoria nos processos de sua operação
Comunicação	Tem domínio da linguagem oral e escrita, além de desenvoltura para falar em público e transmitir ideias de formas claras e precisas	Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades Se comunica de forma escrita de modo claro Registra suas ideias no sistema para análise Performa boa comunicação oral Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal
Disciplina	Adapta-se às regras, procedimentos e políticas existentes encontrando reforço das autoridades certas quando em situações de dúvida	Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza Preserva ambiente de trabalho de forma organizada Apresenta ambiente de trabalho limpo e asseado Cria e segue regras e padrões para manter qualidade no trabalho Incentiva a melhoria contínua e influencia os outros
Desenvolvimento front-end	Programa, codifica e testa sistemas executando a manutenção de correções dos sistemas web, visando atender as necessidades dos usuários	Realiza prototipagem de aplicativos customizados com rapidez Versiona arquivos utilizando o GIT corretamente Domina prototipagem e compilação em aplicativos Desktop Domina o comando com Apache Cordova no desenvolvimento de aplicativos Integra web services em aplicativos customizados com eficiência Domina no BS Studio e suas funções e padronizações Domina no BS Play e suas funções e padronizações



Mentoria	Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade de forma eficiente	<ul style="list-style-type: none">Publica e atualiza aplicativo nas lojas Google Play e App Store com eficiênciaDesenvolve robôs de qualidade com facilidade e agilidadeDemonstra o desejo para ajudarPrepara com antecedência o material para a mentoriaMantém-se atualizadoReserva tempo de sua rotina de trabalho para auxiliar o mentorandoDemonstra-se presente para o mentorandoAuxilia de forma proativa o mentorandoÉ exemplo para o mentorandoInspira o mentorando
Trabalho em equipe	Colabora ativamente nas equipes em que se insere, demonstrando disponibilidade para ajudar os outros, mantendo uma atitude cordial e profissional	<ul style="list-style-type: none">Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalhoColabora para atingir objetivos do grupoApresenta pensamento no todo ao executar seu trabalhoResponde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe





SUAS FAIXAS

De acordo com as habilidades adquiridas, ganham-se faixas. Para conseguir mudar de faixa, você deverá demonstrar os seguintes comportamentos:

6º DAN	7º DAN	8º DAN	9º DAN	10º DAN
É flexível.	Sabe contornar situações.	Tem atitude aberta e positiva a novas realidades.	Domina no BS Studio e suas funções e padronizações.	Publica e atualiza aplicativo nas lojas Google Play e App Store com eficiência.
Identificar gaps de aprendizagem e toma iniciativa de os diminuir.	Busca respostas em materiais internos e externos à organização.	Desenvolver soluções para problemas enfrentados na sua operação.	Domina no BS Play e suas funções e padronizações.	Desenvolve robôs de qualidade com facilidade e agilidade.
Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece.	Se comunica de forma escrita de modo claro.	Perfoma boa comunicação oral.	Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe.	Implementa melhoria nos processos de sua operação.
Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades.	Registra suas ideias no sistema para análise.	Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal.	Identifica oportunidades de melhoria em sua operação.	Incentiva a melhoria contínua e influencia os outros.
Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza.	Preserva ambiente de trabalho de forma organizada.	Apresenta ambiente de trabalho limpo e assado.	Cria e segue regras e padrões para manter qualidade no trabalho.	É exemplo para o mentorando.
Realiza prototipagem de aplicativos customizados com rapidez.	Domina prototipagem e compilação em aplicativos Desktop.	Integra web services em aplicativos customizados com eficiência.	Auxilia de forma proativa o mentorando.	Inspira o mentorando.
Versiona arquivos utilizando o GIT corretamente.	Domina o comando com Apache Cordova no desenvolvimento de aplicativos.	Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho.		Demonstra proatividade para ajudar outras pessoas.
Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho.	Colabora para atingir objetivos do grupo.	Desenvolver soluções para problemas enfrentados na sua operação.		
Demonstra o desejo para ajudar.	Prepara com antecedência o material para a mentoria.	Reserva tempo de sua rotina de trabalho para auxiliar o mentorando.		
	Mantém-se atualizado.	Demonstra-se presente para o mentorando.		





A SUA CARREIRA

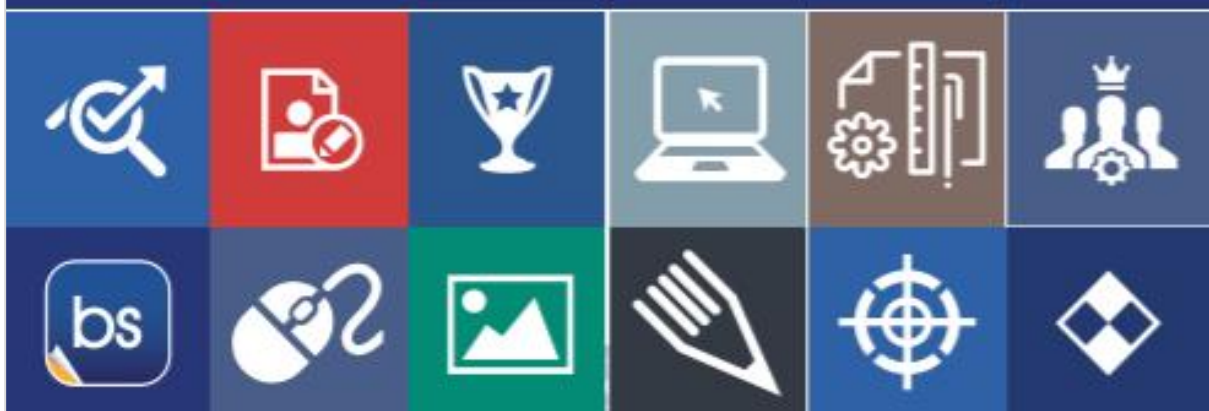
Prezamos pelo seu crescimento profissional tanto quanto você! E por isso oferecemos um programa de promoção e progressão de carreira para o seu desenvolvimento. O seu percurso será proposto para avanço mediante ao seu desempenho durante a sua jornada de trabalho conosco.





PERFIL DA FUNÇÃO

DESENVOLVEDOR FRONT-END PESQUISADOR





OLÁ! BEM VINDO AO TIME!

Estamos muito felizes em ter você na equipe! Neste documento você vai encontrar informações sobre a sua carreira aqui no Backsite. Vamos começar com o básico.

O SEU PAPEL

Função	DEPARTAMENTO	
Desenvolvedor Front-End Pesquisador	Desenvolvimento	
DESCRIÇÃO	O Desenvolvedor Front-End Pesquisador desenvolve aplicativos e páginas web tematizadas e integradas ao BS Studio, capacita júnior, auxilia plenos, e implanta inovações.	
SUPERVISOR	CARGO DO SUPERVISOR	SETOR
Victor	Líder	Gestão

QUESTÕES FORMAIS

HORÁRIO	BENEFÍCIOS
9:00hs /18:00hs Almoço 1h - 12:00hs ou 13:00hs, a depender da escala da equipe.	VR, VT ou Ticket combustível, Seguro de Vida e Aux. Saúde. Previsto coparticipação em alguns benefícios.
JORNADA	CONDIÇÕES DE TRABALHO
40hs semanais (segunda à sexta)	Atividades internas e externas à empresa.
PERÍODO DE EXPERIÊNCIA	RÉGIME
45 dias prorrogável + 45 dias.	CLT (Registro em carteira)
FÉRIAS	
10 dias de férias coletivas nos últimos 14 dias do ano e os demais 20 dias são programados conforme escala durante o ano	
SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	13º SALÁRIO
Mensal	1ª Parcela em julho e a segunda em dezembro.





O QUE VOCÊ IRÁ FAZER

Você e a equipe terão objetivos a cumprir nesta jornada. Veja abaixo o que esperamos de você para que possamos atingi-los.

MISSÃO

“Garantir a otimização de esforços nas atividades da função a partir do exercício das melhores práticas do mercado”

TAREFAS DA FUNÇÃO

Trazer inovações para o desenvolvimento da função	Realizar mentoria com Júnios e Plenos
Prototipar aplicativos integrados ao BS Studio	Desenvolver e publicar aplicativos nas lojas da Apple e Google
Prototipar páginas integradas ao BS Studio	Tematizar páginas a partir do BS Studio

INDICADORES PARA MEDIR O DESEMPENHO

Número de tarefas concluídas
Comportamentos observados





COMPETÊNCIAS DA FUNÇÃO

São as competências da função o conjunto de conhecimentos, competências e atitudes que você necessita possuir para exercer com excelência o trabalho que esperamos de você. Mas atenção: você pode compartilhar competências com a sua equipe, a depender do projeto em que vocês estarão inseridos.

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	COMPORTAMENTOS DE EXCELÊNCIA
Adaptabilidade	Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade de forma eficiente	É flexível Sabe contornar situações Tem atitude aberta e positiva a novas realidades Identifica necessidades de mudança Cria planos para implantar a mudança
Autonomia	Atua de modo independente no desempenho das suas atividades, ser proativo e saber assumir riscos controlados	Identificar gaps de aprendizagem e toma iniciativa de os diminuir Busca respostas em materiais internos e externos à organização. Desenvolver soluções para problemas enfrentados na sua operação Identifica oportunidades de melhoria em sua operação Implanta melhoria nos processos de sua operação
Comunicação	Tem domínio da linguagem oral e escrita, além de desenvoltura para falar em público e transmitir ideias de formas claras e precisas	Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades Se comunica de forma escrita de modo claro Registra suas ideias no sistema para análise Perfoma boa comunicação oral Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal
Disciplina	Adapta-se às regras, procedimentos e políticas existentes encontrando reforço das autoridades certas quando em situações de dúvida	Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza Preserva ambiente de trabalho de forma organizada Apresenta ambiente de trabalho limpo e assado Cria e segue regras e padrões para manter qualidade no trabalho Incentiva a melhoria contínua e influencia os outros
Desenvolvimento front-end	Programa, codifica e testa sistemas executando a manutenção de conexões dos sistemas web, visando atender as necessidades dos usuários	Realiza prototipagem de aplicativos customizados com rapidez Versiona arquivos utilizando o GIT corretamente Domina prototipagem e compilação em aplicativos Desktop Domina o comando com Apache Cordova no desenvolvimento de aplicativos Integra web services em aplicativos customizados com eficiência Domina no BS Studio e suas funções e padronizações





Resquisa e análise	Revisa, colige e avalia dados e informações por uma perspectiva crítica de modo a identificar lacunas, falhas ou oportunidades para realizar a exploração de todas as possibilidades	Domina no BS Play e suas funções e padronizações Publica e atualiza aplicativo nas lojas Google Play e App Store com eficiência Desenvolve robôs de qualidade com facilidade e agilidade Está atualizado quanto às tendências de mercado Apresenta ideias de inovação Realiza teste de conceito Desenvolve projeto e constrói MVP Realiza teste de mercado
Trabalho em equipe	Colabora ativamente nas equipes em que se insere, demonstrando disponibilidade para ajudar os outros, mantendo uma atitude cordial e profissional	Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho Colabora para atingir objetivos do grupo Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe
Mentoria	Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade de forma eficiente.	Demonstra o desejo para ajudar Prepara com antecedência o material para a mentoria Mantém-se atualizado Reserva tempo de sua rotina de trabalho para auxiliar o mentorando Demonstra-se presente para o mentorando Auxilia de forma proativa o mentorando É exemplo para o mentorando Inspira o mentorando





SEUS NÍVEIS

Para o sênior, de acordo com as habilidades adquiridas, muda-se de nível. Para conseguir mudar nível, você deverá demonstrar os seguintes comportamentos:

1º NÍVEL	2º NÍVEL	3º NÍVEL	4º NÍVEL	5º NÍVEL
É flexível	Sabe contornar situações	Tem atitude aberta e positiva a novas realidades	Domina no BS Studio e suas funções e personalizações	Publica e atualiza aplicativo nas lojas Google Play e App Store com eficiência
Identificar gaps de aprendizagem e toma iniciativa de os diminuir	Busca respostas em materiais internos e externos à organização.	Desenvolver soluções para problemas enfrentados na sua operação	Domina no BS Play e suas funções e personalizações	Desenvolve rdtb de qualidade com facilidade e agilidade
Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece	Se comunica de forma escrita de modo claro	Perfoma boa comunicação oral	Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe	Implementa melhorias nos processos de sua operação
Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades	Registra suas ideias no sistema para análise	Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal	Identifica oportunidades de melhoria em sua operação	Incentiva a melhoria contínua e influencia os outros
Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza	Preserva ambiente de trabalho de forma organizada	Apresenta ambiente de trabalho limpo e organizado	Cria e segue regras e padrões para manter qualidade no trabalho	É exemplo para o mentorando
Realiza prototipagem de aplicativos customizados com rapidez	Domina prototipagem e compilação em aplicativos Desktop	Integra web services em aplicativos customizados com eficiência	Auxilia de forma proativa o mentorando	Inspira o mentorando
Versiona arquivos utilizando o GIT corretamente	Domina o comando com Apache Cordova no desenvolvimento de aplicativos	Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho	Identifica necessidades de mudança	Demonstra proatividade para ajudar outras pessoas
Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho	Colabora para atingir objetivos do grupo	Desenvolver soluções para problemas enfrentados na sua operação	Desenvolve projeto e controla MVP	Cria planos para implementar a mudança
Demonstra o desejo para ajudar	Prepara com antecedência o material para a mentoria	Reserva tempo de sua rotina de trabalho para auxiliar o mentorando		Realiza teste de mercado
Está atualizado quanto às tendências de mercado	Mantém-se atualizado	Demonstra-se presente para o mentorando		
	Apresenta ideias de inovação	Realiza teste de conceito		





A SUA CARREIRA

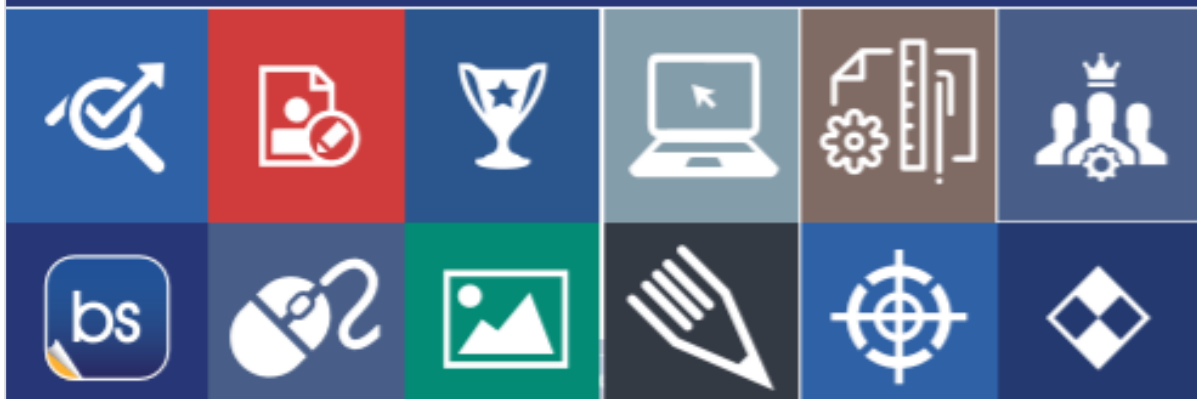
Prezamos pelo seu crescimento profissional tanto quanto você! E por isso oferecemos um programa de promoção e progressão de carreira para o seu desenvolvimento. O seu percurso será proposto para avanço mediante ao seu desempenho durante a sua jornada de trabalho conosco.





PERFIL DA FUNÇÃO

LÍDER





OLÁ! BEM VINDO AO TIME!

Estamos muito felizes em ter você na equipe! Neste documento você vai encontrar informações sobre a sua carreira aqui no Backsite. Vamos começar com o básico.

O SEU PAPEL

Função	DEPARTAMENTO	
Líder	Gestão	
DESCRIÇÃO	O líder controla processos de implantação e utilização do BS Studio, geri tarefas da equipe e desenvolve as carreiras dos colaboradores.	
SUPERVISOR	CARGO DO SUPERVISOR	SETOR
Luis Castro	Gerente	Gestão

QUESTÕES FORMAIS

HORÁRIO	BENEFÍCIOS
9:00hs /18:00hs Almoço 1h - 12:00hs ou 13:00hs, a depender da escala da equipe.	VR, VT ou Ticket combustível, Seguro de Vida e Aux. Saúde. Previsto coparticipação em alguns benefícios.
JORNADA	CONDIÇÕES DE TRABALHO
40hs semanais (segunda à sexta)	Atividades internas e externas à empresa.
PERÍODO DE EXPERIÊNCIA	REGIME
45 dias prorrogável + 45 dias.	CLT (Registro em carteira)
FÉRIAS	
10 dias de férias coletivas nos últimos 14 dias do ano e os demais 20 dias são programados conforme escala durante o ano	
SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	13º SALÁRIO
Mensal	1ª Parcela em julho e a segunda em dezembro.





O QUE VOCÊ IRÁ FAZER

Você e a equipe terão objetivos a cumprir nesta jornada. Veja abaixo o que esperamos de você para que possamos atingi-los.

MISSÃO

“Otimizar tempo de entrega dos projetos”

TAREFAS DA FUNÇÃO

Gerir processos e demandas	Dar treinamentos a clientes
Realizar mentoria com Júniores, Plenos e Sêniores	Gerir a mudança
Avaliar desempenho	

INDICADORES PARA MEDIR O DESEMPENHO

Número de tarefas concluídas
Comportamentos observados





COMPETÊNCIAS DA FUNÇÃO

São as competências da função o conjunto de conhecimentos, competências e atitudes que você necessita possuir para exercer com excelência o trabalho que esperamos de você. Mas atenção: você pode compartilhar competências com a sua equipe, a depender do projeto em que vocês estarão inseridos.

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	COMPORTAMENTOS DE EXCELÊNCIA
Adaptabilidade	Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade de forma eficiente	É flexível Sabe contornar situações Tem atitude aberta e positiva a novas realidades
Análise de sistemas	Desenvolve sistemas informatizados capazes de atender às necessidades e objetivos da organização que o contrata	Guia atualização de versão de forma segura Realiza o setup inicial na Plataforma do Cliente de forma segura e completa Configura o DNS com eficiência Garante o total funcionamento de um sistema através da homologação Modela sistemas customizados eficazes utilizando a IDE
Autonomia	Atua de modo independente no desempenho das suas atividades, ser proativo e saber assumir riscos controlados	Identificar gaps de aprendizagem e toma iniciativa de os diminuir Busca respostas em materiais internos e externos à organização Desenvolver soluções para problemas enfrentados na sua operação Identifica oportunidades de melhoria em sua operação Implanta melhoria nos processos de sua operação
Comunicação	Tem domínio da linguagem oral e escrita, além de desenvoltura para falar em público e transmitir ideias de formas claras e precisas	Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades Se comunica de forma escrita de modo claro Registra suas ideias no sistema para análise Performa boa comunicação oral Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal
Disciplina	Adapta-se às regras, procedimentos e políticas existentes encontrando reforço das autoridades certas quando em situações de dúvida	Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza Preserva ambiente de trabalho de forma organizada Apresenta ambiente de trabalho limpo e assado Cria e segue regras e padrões para manter qualidade no trabalho Incentiva a melhoria contínua e influencia os outros
Formação e desenvolvimento	Acompanha, auxilia e conduz o desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe	Ministra com clareza formações técnicas já existentes Cria apostilas úteis e de fácil entendimento





Gestão do trabalho	Receber, organizar e monitorar processos, projetos, rotinas e tarefas, garantindo o cumprimento de todas as obrigações operacionais	<p>Cria ou atualiza planos de formação de excelência</p> <p>Garante a execução de todas as atividades de rotina do departamento utilizando recursos disponíveis</p> <p>Atribui demandas à equipe de forma efetiva</p> <p>Cria registros do andamento dos projetos e processos da sua equipe</p>
Liderança	É porta-voz, motivando e influenciando as pessoas com quem trabalha a alcançarem seus objetivos	<p>Mantém-se atualizado quanto às situações que envolvem a equipe</p> <p>Demonstra humildade e empatia</p> <p>Estimula a inteligência coletiva</p> <p>Cumprir com responsabilidades e promessas</p> <p>Faz segurança aos liderados</p> <p>Exerce a liderança situacional</p> <p>É exemplo para a equipe</p>
Mentoria	Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade de forma eficiente	<p>Demonstra o desejo para ajudar</p> <p>Prepara com antecedência o material para a mentoria</p> <p>Mantém-se atualizado</p> <p>Reserva tempo de sua rotina de trabalho para auxiliar o mentorando</p> <p>Demonstra-se presente para o mentorando</p> <p>Avalia de forma proativa o mentorando</p> <p>É exemplo para o mentorando</p> <p>Inspira o mentorando</p>
Persuasão	Influencia diretamente ou indiretamente uma ou várias pessoas, atingindo objetivos específicos	<p>Identifica situações de uso da persuasão e influência</p> <p>Neutraliza o uso da persuasão e influência sobre si</p> <p>Prepara ambiente favorável para o uso da persuasão e influência</p> <p>Persuade e influencia pessoas de forma perceptível</p> <p>Persuade e influencia pessoas de forma imperceptível</p>
Trabalho em equipe	Colabora ativamente nas equipes em que se insere, demonstrando disponibilidade para ajudar os outros, mantendo uma atitude cordial e profissional	<p>Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho</p> <p>Colabora para atingir objetivos do grupo</p> <p>Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho</p> <p>Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe</p> <p>Demonstra proatividade para ajudar outras pessoas</p>





SUAS FAIXAS

De acordo com as habilidades adquiridas, ganham-se faixas. Para conseguir mudar de faixa, você deverá demonstrar os seguintes comportamentos:

6º DAN	7º DAN	8º DAN	9º DAN	10º DAN
É flexível	Sabe contornar situações	Tem atitude aberta e positiva a novas realidades	Identifica necessidades de mudança	Cria planos para implantar a mudança
Identificar gaps de aprendizagem e tomar iniciativa de os diminuir	Busca respostas em materiais internos e externos à organização	Desenvolver soluções para problemas enfrentados na sua operação	Identifica oportunidades de melhoria em sua operação	Implementa melhoria nos processos de sua operação
Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece	Se comunica de forma escrita de modo claro	Perfoma boa comunicação oral	Possui postura corporal condizente com a mensagem que passa	Se comunica com formas e planilhas de forma clara e eficaz
Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades	Registra suas ideias no sistema para análise	Cuida, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal	Cria e segue regras e padrões para manter qualidade no trabalho	Incentiva a melhoria contínua e influencia os outros
Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza	Preserva ambiente de trabalho de forma organizada	Aprezenta ambiente de trabalho limpo e assado	Avalia o desempenho de forma justa e imparcial e cria planos de desenvolvimento pessoal claros e assáveis	Realiza feedback formal e informal de forma construtiva
Ministra com clareza formações técnicas já existentes	Cria apostilas úteis e de fácil entendimento	Cria ou atualiza planos de formação de existência	Exerce a liderança situacional	É exemplo para o mentorado
Garante a execução de todas as atividades de rotina do departamento utilizando recursos disponíveis	Atribui demandas à equipe de forma efetiva	Cria registros do andamento dos projetos e processos da sua equipe	É exemplo para a equipe	Inspira o mentorado
Mantém-se atualizado quanto às situações que envolvem a equipe	Demonstra humildade e empatia	Cumprir com responsabilidades e promessas	Avalia de forma positiva o mentorado	Persuade e influencia pessoas de forma inspirativa
Demonstra o desejo para ajudar	Estimula a inteligência coletiva	Faz segurança aos liderados	Persuade e influencia pessoas de forma perceptível	Demonstra gratidão para ajudar outras pessoas
Identifica situações de uso da persuasão e influência	Prepara com antecedência o material para a mentoria	Reserva tempo de sua rotina de trabalho para auxiliar o mentorado	Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe	
Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho	Mantém-se atualizado	Demonstra-se presente para o mentorado		
	Neutraliza o uso da persuasão e influência sobre si	Prepara ambiente favorável para o uso da persuasão e influência		
	Colabora para atingir objetivos do grupo	Aprezenta pensamento ao todo ao executar seu trabalho		





A SUA CARREIRA

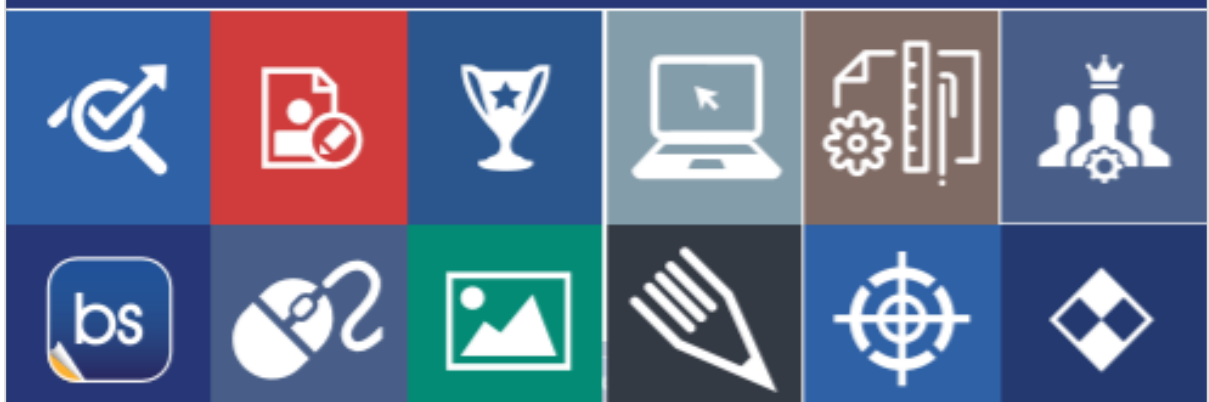
Prezamos pelo seu crescimento profissional tanto quanto você! E por isso oferecemos um programa de promoção e progressão de carreira para o seu desenvolvimento. O seu percurso será proposto para avanço mediante ao seu desempenho durante a sua jornada de trabalho conosco.





PERFIL DA FUNÇÃO

GERENTE





OLÁ! BEM VINDO AO TIME!

Estamos muito felizes em ter você na equipe! Neste documento você vai encontrar informações sobre a sua carreira aqui no Backsite. Vamos começar com o básico.

O SEU PAPEL

Função	DEPARTAMENTO	
Gerente	Gestão	
DESCRIÇÃO	O gerente alimenta a cartela de clientes, mede e controla seus processos de implantação e utilização do BS Studio e desenvolve as carreiras dos colaboradores.	
SUPERVISOR	CARGO DO SUPERVISOR	SETOR
Emerson Rios	Diretor	Direção

QUESTÕES FORMAIS

HORÁRIO	BENEFÍCIOS
9:00hs /18:00hs Almoço 1h - 12:00hs ou 13:00hs, a depender da escala da equipe.	VR, VT ou Ticket combustível, Seguro de Vida e Aux. Saúde. Previsto coparticipação em alguns benefícios.
JORNADA	CONDIÇÕES DE TRABALHO
40hs semanais (segunda à sexta)	Atividades internas e externas à empresa.
PERÍODO DE EXPERIÊNCIA	REGIME
45 dias prorrogável + 45 dias.	CLT (Registro em carteira)
FÉRIAS	
10 dias de férias coletivas nos últimos 14 dias do ano e os demais 20 dias são programados conforme escala durante o ano	
SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	13º SALÁRIO
Mensal	1ª Parcela em julho e a segunda em dezembro.





O QUE VOCÊ IRÁ FAZER

Você e a equipe terão objetivos a cumprir nesta jornada. Veja abaixo o que esperamos de você para que possamos atingi-los.

MISSÃO
"Alimentar a lista de clientes e projetos"

TAREFAS DA FUNÇÃO	
Vender	Acompanhar andamento de processos
Tomar decisões operacionais	Gerir demandas
Realizar mentoria com Júnios, Plenos e Sênios e Líder	Gerir a mudança
Avaliar desempenho	Dar treinamentos a clientes

INDICADORES PARA MEDIR O DESEMPENHO
Meta vs Fechados
Follow-up
Iniciações vs Descartes
Oportunidades por profissional
Comportamentos observados



COMPETÊNCIAS DA FUNÇÃO

São as competências da função o conjunto de conhecimentos, competências e atitudes que você necessita possuir para exercer com excelência o trabalho que esperamos de você. Mas atenção: você pode compartilhar competências com a sua equipe, a depender do projeto em que vocês estarão inseridos.

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	COMPORTAMENTOS DE EXCELÊNCIA
Adaptabilidade	Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade de forma eficiente	É flexível Sabe contornar situações Tem atitude aberta e positiva a novas realidades
Autonomia	Atua de modo independente no desempenho das suas atividades, ser proativo e saber assumir riscos controlados	Identificar gaps de aprendizagem e toma iniciativa de os diminuir Busca respostas em materiais internos e externos à organização Desenvolver soluções para problemas enfrentados na sua operação Identifica oportunidades de melhoria em sua operação Implanta melhoria nos processos de sua operação
Comunicação	Tem domínio da linguagem oral e escrita, além de desenvoltura para falar em público e transmitir ideias de formas claras e precisas	Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades Se comunica de forma escrita de modo claro Registra suas ideias no sistema para análise Perfoma boa comunicação oral Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal
Disciplina	Adapta-se às regras, procedimentos e políticas existentes encontrando reforço das autoridades certas quando em situações de dúvida	Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza Preserva ambiente de trabalho de forma organizada Apresenta ambiente de trabalho limpo e assado Cria e segue regras e padrões para manter qualidade no trabalho Incentiva a melhoria contínua e influencia os outros
Formação e desenvolvimento	Acompanha, auxilia e conduz o desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe	Ministra com clareza formações técnicas já existentes Cria apostilas úteis e de fácil entendimento Cria ou atualiza planos de formação de excelência
Gestão de relacionamento com o cliente	Gere a expectativa do cliente garantindo a entrega do que lhe é prometido	Realiza o atendimento ao cliente com ânimo e predisposição Pesquisa a satisfação do cliente através de formulários ou entrevista Realiza o processo de encerramento de contrato do cliente de forma eficaz Demonstra apoio ao cliente através de visitas periódicas





		<p>Tem informações sobre o andamento de todos os projetos</p> <p>Elabora o escopo viáveis e atrativos para novos projetos</p> <p>Encontra e qualifica potenciais clientes para a abordagem comercial</p> <p>Recolhe informações suficientes de novo projeto</p> <p>Elabora propostas comerciais atrativas aos clientes</p> <p>Apresenta propostas comerciais aos possíveis clientes de forma convincente</p> <p>Chega em acordo com clientes a cerca de soluções e valores para a prestação de serviço</p>
Gestão do trabalho	Receber, organizar e monitorar processos, projetos, rotinas e tarefas, garantindo o cumprimento de todas as obrigações operacionais	<p>Garante a execução de todas as atividades de rotina do departamento utilizando recursos disponíveis</p> <p>Atribui demandas à equipe de forma efetiva</p> <p>Cria registros do andamento dos projetos e processos da sua equipe</p> <p>Conduz equipe à conclusão de sprints no tempo determinado</p> <p>Conduz, acompanha e monitora implantações de projetos com eficácia</p>
Liderança	É porta-voz, motivando e influenciando as pessoas com quem trabalha a alcançarem seus objetivos	<p>Mantém-se atualizado quanto às situações que envolvem a equipe</p> <p>Demonstra humildade e empatia</p> <p>Estimula a inteligência coletiva</p> <p>Cumprir com responsabilidades e promessas</p> <p>Passa segurança aos liderados</p> <p>Exerce a liderança situacional</p> <p>É exemplo para a equipe</p> <p>Toma decisões</p>
Mentoria	Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade de forma eficiente	<p>Demonstra o desejo para ajudar</p> <p>Prepara com antecedência o material para a mentoria</p> <p>Mantém-se atualizado</p> <p>Reserva tempo de sua rotina de trabalho para auxiliar o mentorando</p> <p>Demonstra-se presente para o mentorando</p> <p>Auxilia de forma proativa o mentorando</p> <p>É exemplo para o mentorando</p> <p>Inspira o mentorando</p>
Persuasão	Influencia diretamente ou indiretamente uma ou várias pessoas, atingindo objetivos específicos	<p>Identifica situações de uso da persuasão e influência</p> <p>Neutraliza o uso da persuasão e influência sobre si</p> <p>Prepara ambiente favorável para o uso da persuasão e influência</p> <p>Persuade e influencia pessoas de forma perceptível</p> <p>Persuade e influencia pessoas de forma imperceptível</p>
Trabalho em equipe	Colabora ativamente nas equipes em que se insere, demonstrando disponibilidade para ajudar os outros, mantendo uma atitude cordial e profissional	<p>Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho</p> <p>Colabora para atingir objetivos do grupo</p> <p>Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho</p>





Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outros membros da equipe
Demonstra proatividade para ajudar outras pessoas





SEUS NÍVEIS

Para o sênior, de acordo com as habilidades adquiridas, muda-se de nível. Para conseguir mudar nível, você deverá demonstrar os seguintes comportamentos:

1º NÍVEL	2º NÍVEL	3º NÍVEL	4º NÍVEL	5º NÍVEL
É flexível	Sabe contornar situações	Tem atitude aberta e positiva a novas realidades	Identifica necessidades de mudança	Cria planos para implantar a mudança
Identifica gaps de aprendizagem e toma iniciativas de os diminuir	Busca respostas em materiais internos e externos à organização.	Desenvolve soluções para problemas enfrentados na sua operação	Identifica oportunidades de melhoria em sua operação	Implanta melhoria nos processos de sua operação
Conhece a estrutura, normas e as soluções que a empresa oferece	Se comunica de forma escrita de modo claro	Perfoma boa comunicação oral	Mantém postura corporal condizente com a mensagem que passa	Se comunica com clareza e objetividade de forma clara e eficaz
Sabe reportar com eficiência o andamento e conclusão de atividades	Registra suas ideias no sistema para análise	Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal	Cria e segue regras e padrões para manter qualidade no trabalho	Incentiva a melhoria contínua e influencia os outros
Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza	Prepara ambiente de trabalho de forma organizada	Apresenta ambiente de trabalho limpo e assado	Avalia o desempenho de forma justa e imparcial e cria planos de desenvolvimento pessoal claros e assertivos	Realiza feedback formal e informal de forma construtiva
Ministra com clareza formações técnicas já existentes	Cria apostilas úteis e de fácil entendimento	Cria ou atualiza planos de formação de excelência	Encanta e qualifica potenciais clientes para o abastecimento comercial	Apresenta propostas comerciais aos possíveis clientes de forma consistente
Garante a execução de todas as atividades de rotina do departamento utilizando recursos disponíveis	Atribui demandas à equipe de forma efetiva	Cria registros do andamento dos projetos e processos da sua equipe	Recolhe informações suficientes de novo projeto	Chega em acordo com clientes a cerca de soluções e valores para a prestação de serviço
Mantém-se atualizado quanto às situações que envolvem a equipe	Demonstra humildade e empatia	Cumprir com responsabilidades e promessas	Elabora propostas comerciais atrativas aos clientes	Conduz, acompanha e monitora implantações de projetos com eficácia
Demonstra o desejo para ajudar	Estimula a inteligência coletiva	Passa segurança aos liderados	Conduz equipe à conclusão de acordo no tempo determinado	Toma decisões
Identifica situações de uso de persuasão e influência	Prepara com antecedência o material para a mentoria	Reserva tempo de sua rotina de trabalho para auxiliar o mentorado	Exerce a liderança situacional	É exemplo para o mentorado
Reconhece os papéis dos membros da equipe e a dinâmica de trabalho	Mantém-se atualizado	Demonstra-se presente para o mentorado	É exemplo para a equipe	Inspira o mentorado
	Neutro(a) o uso de persuasão e influência sobre si	Prepara ambiente favorável para o uso de persuasão e influência	Avalia de forma positiva o mentorado	Persuade e influencia pessoas de forma imperceptível
	Colabora para atingir objetivos do grupo	Apresenta pensamento no todo ao executar seu trabalho	Persuade e influencia pessoas de forma perceptível	Demonstra proatividade para ajudar outras pessoas
			Responde de forma positiva às ideias dos outros membros da equipe	





A SUA CARREIRA

Prezamos pelo seu crescimento profissional tanto quanto você! E por isso oferecemos um programa de promoção e progressão de carreira para o seu desenvolvimento. O seu percurso será proposto para avanço mediante ao seu desempenho durante a sua jornada de trabalho conosco.



Avaliação de competências - Analista administrativo

Olá!

Estamos realizando uma pesquisa inicial para identificar comportamentos exercidos dentro do Backsite. Precisamos entender como a nossa equipe se percebe e é percebida uns pelos outros, por isso vamos realizar duas versões da pesquisa para cada profissional: avaliação por parte do líder da equipe e a autoavaliação.

O avaliador pode utilizar recursos externos para guiar a sua avaliação como informações do sistema, documentação, gráficos ou outros profissionais, se quiser. O importante é que a informação esteja mais próxima da realidade possível.

Em caso de autoavaliação é importante entendermos a sua percepção pessoal acerca do seu próprio trabalho, portanto não indicamos a consulta de outros profissionais.

Responda as afirmações desta pesquisa considerando tudo o que aconteceu NO ÚLTIMO ANO de trabalho no Backsite.

As respostas não devem ser referêntes à frequência da necessidade do trabalho, mas à presença do comportamento dentro das situações de necessidade. Por exemplo, temos o comportamento "É atento ao tipo de papel que se coloca na impressora". Se dentro de 1 ano o foi necessário trocar o papel da impressora apenas 3 vezes, dessas três vezes, o quão frequente foi a presença do comportamento? A resposta não se deve basear na frequência de aparição da necessidade da atividade, mas sim na frequência dentro da necessidade.

A pesquisa tem duração máxima de 10 minutos.

Muito obrigada, você está contribuindo para um grande marco na nossa história!!

[Seguinte](#)

Avaliação de competências - Analista administrativo

*Obrigatório

Identificação dos membros da avaliação

Em caso de autoavaliação, colocar seu nome no avaliador e avaliado.

Nome completo do avaliador *

A sua resposta

Nome completo do avaliado *

A sua resposta

Função *

A sua resposta

Anterior

Seguinte

Avaliação das competências técnicas

A seguir serão apresentados uma sequências de comportamentos observáveis de competências técnicas.

Indique a frequência em que estes comportamentos são apresentados no dia a dia do trabalho em uma escala de 1 a 5 onde 1 representa "Nunca apresenta o comportamento" e 5 representa "Sempre apresenta o comportamento".

IMPORTANTE: Esta não é uma lista de comportamentos exigidos do avaliado no trabalho do dia-a-dia, apenas uma lista de comportamentos que podem vir a surgir no decorrer do trabalho, independente do que é pedido dele.

Realiza filtro de solicitações dos clientes com base em seus contratos *

	1	2	3	4	5	
Nunca apresenta o comportamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre apresenta o comportamento

Avaliação das competências comportamentais

A seguir serão apresentados uma sequência de comportamentos observáveis de competências comportamentais.

Indique a frequência em que estes comportamentos são apresentados no dia a dia do trabalho em uma escala de 1 a 5 onde 1 representa "Nunca apresenta o comportamento" e 5 representa "Sempre apresenta o comportamento".

IMPORTANTE: Esta não é uma lista de comportamentos exigidos do avaliado no trabalho do dia-a-dia, apenas uma lista de comportamentos que podem vir a surgir no decorrer do trabalho, independente do que é pedido dele.

É flexível

	1	2	3	4	5	
Nunca apresenta o comportamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre apresenta o comportamento

Anexo 7 – Planilha de Resultados da Avaliação de Desempenho

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE 2020

KAREN CAPELACHE - ANALISTA ADMINISTRATIVO PLENO						
COMPETÊNCIAS EXIGIDAS						PESO
						100%
Competência	Peso da competência	1	2	3	4	5
ESPECÍFICAS DA FUNÇÃO						PESO: 70%
Experiência e prática em finanças	5%	20%	20%	20%	20%	20%
Experiência e prática em questões jurídicas	5%	0%	0%	33%	33%	33%
Experiência e prática em RH	50%	20%	20%	20%	20%	20%
Secretaria	40%	20%	20%	20%	20%	20%
TRANSVERSAIS						PESO: 30%
Adaptabilidade	20%	33%	33%	33%	0%	0%
Autonomia	20%	25%	25%	25%	25%	0%
Comunicação	20%	33%	33%	33%	0%	0%
Disciplina	20%	33%	33%	33%	0%	0%
Trabalho em equipe	20%	25%	25%	25%	25%	0%
COMPETÊNCIAS SUPERIORES						
ESPECÍFICAS DA FUNÇÃO						PESO: 50%
Pesquisa e Análise	100%	20%	20%	20%	20%	20%
DE LIDERANÇA						PESO: 30%
Mentoria	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Liderança	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Persuasão	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Formação e Desenvolvimento	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Gestão do trabalho	20%	20%	20%	20%	20%	20%
TRANSVERSAIS						PESO: 20%
Adaptabilidade	20%	0%	0%	0%	50%	50%
Autonomia	20%	0%	0%	0%	0%	100%
Comunicação	20%	0%	0%	0%	50%	50%
Disciplina	20%	0%	0%	0%	50%	50%
Trabalho em equipe	20%	0%	0%	0%	0%	100%
OBJETIVOS QUANTITATIVOS						PESO
						0%
OBJETIVOS INDIVIDUAIS						PESO: 70%
Apresentar sempre todos os comportamentos exigidos pela função						100%
OBJETIVOS DE EQUIPE						PESO: 30%
Diminuir o índice de absentismo em 5% para aumentar a produtividade no tempo útil da equipe						33%
Diminuir o índice de turnover em 3% para reter os talentos na empresa e conter capital intelectual						33%
Aumentar o índice de satisfação interna em 4%						33%

RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 2020

Gabriel V. R. Tosello



PESO		OBJETIVOS COMPORTAMENTAIS								
100%										
PESO		COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS EXIGIDAS DA FUNÇÃO								
70%										
Competência	PESO	NÍVEL	PESO NÍVEL	PESO COMP.	COMPORTAMENTO OBSERVADO	AUTOAVALIAÇÃO	AValiação DA CHEFIA			
DESENVOLVIMENTO BACK-END	100%	1	20%	20%	Mantém diretórios E2 organizados	5	5			
				20%	Identifica com facilidade a estrutura hierárquica das pastas do framework E2	4	4			
				20%	Codifica de forma padronizada e segundo as melhores práticas	3	5			
				20%	Versiona arquivos via git rapidamente	5	5			
				20%	Domina atividades relacionadas ao webservice	4	4			
						TOTAL DO NÍVEL	4,2	4,6		
		2	20%	33%	Desenvolve soluções de qualidade utilizando PHP Estruturado	4	5			
				33%	Retorna dados já formatados no banco de dados corretamente	4	4			
				33%	Produz soluções utilizando ou analisando HTML5, CSS e Javascript	4	4			
						TOTAL DO NÍVEL	4,0	4,3		
		3	20%	50%	É capaz de trabalhar com sistemas customizados	5	5			
				50%	Entrega boas soluções utilizando o padrão IDE	4	5			
						TOTAL DO NÍVEL	4,5	5,0		
		4	20%	20%	Entrega soluções para os aplicativos E2	4	3			
				20%	Criar e modificar de forma correta e íntegra as tabelas do sistema	3	4			
				20%	Domina a arquitetura MYC	2	1			
				20%	Entrega soluções no ambiente corp com agilidade	2	1			
				20%	Entrega soluções no o ambiente VIP com agilidade	2	1			
						TOTAL DO NÍVEL	2,6	2,0		
		5	20%	50%	Produz soluções utilizando ou analisando PHP Orientado a Objetos	2	1			
				50%	Desenvolve facilmente aplicativos utilizando o framework E2	3	1			
						TOTAL DO NÍVEL	2,5	1,0		
								NOTA FINAL DA COMPETÊNCIA	3,6	3,4
		NOTA DAS COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS EXIGIDAS DA FUNÇÃO						3,6	3,4	

PESO		COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS EXIGIDAS						
30%								
ADAPTABILIDADE	15%	1	33%	100%	É flexível	3	5	
		TOTAL DO NÍVEL					3,0	5,0
		2	33%	100%	Sabe contornar situações	3	5	
		TOTAL DO NÍVEL					3,0	5,0
		3	33%	100%	Tem atitude aberta e positiva a novas realidades	3	5	
		TOTAL DO NÍVEL					3,0	5,0
		4	0%	100%	Identifica necessidade de mudança	2	4	
		TOTAL DO NÍVEL					2,0	4,0
		5	0%	100%	Cria planos para implantar a mudança	3	1	
		TOTAL DO NÍVEL					3,0	1,0
NOTA FINAL DA COMPETÊNCIA					3,0	5,0		
AUTONOMIA	15%	1	25%	100%	Identifica oportunidades de aprendizagem em si mesmo e toma iniciativa de as diminuir	4	5	
		TOTAL DO NÍVEL					4,0	5,0
		2	25%	100%	Burca e repartir em materiais internos e externos à organização	5	5	
		TOTAL DO NÍVEL					5,0	5,0
		3	25%	100%	Demonstra valiações para problematizar e enfrentar novas operações	5	1	
		TOTAL DO NÍVEL					5,0	1,0
		4	25%	100%	Identifica oportunidades de melhoria em sua operação	3	1	
		TOTAL DO NÍVEL					3,0	1,0
		5	0%	100%	Implanta melhorias na precorção de sua operação	3	1	
		TOTAL DO NÍVEL					3,0	1,0
NOTA FINAL DA COMPETÊNCIA					4,3	3,0		
COMUNICAÇÃO	10%	1	33%	50%	Conhece a estrutura, normas e a organização que a empresa oferece	3	5	
		50%		Sabe repartir com eficiência e andamento e conclusão de atividades	5	5		
		TOTAL DO NÍVEL					4,0	5,0
		2	33%	50%	Se comunica de forma escrita de modo claro	5	5	
		50%		Requer e usar ideias nos ritos para análise	2	3		
		TOTAL DO NÍVEL					3,5	4,0
		3	33%	50%	Perfoma boa comunicação oral	2	5	
		50%		Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não	5	5		
		TOTAL DO NÍVEL					3,5	5,0
		4	0%	100%	Participa ativamente com a mensagem que passa	5	5	
TOTAL DO NÍVEL					5,0	5,0		
5	0%	100%	Se comunica com turma e plateau de forma clara e eficaz	3	5			
TOTAL DO NÍVEL					3,0	5,0		
NOTA FINAL DA COMPETÊNCIA					3,7	4,7		
DISCIPLINA	30%	1	33%	100%	Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza	3	5	
		TOTAL DO NÍVEL					3,0	5,0
		2	33%	100%	Preserva ambiente de trabalho de forma organizada	5	5	
		TOTAL DO NÍVEL					5,0	5,0
		3	33%	100%	Aprezenta ambiente de trabalho limpo e arejado	5	5	
		TOTAL DO NÍVEL					5,0	5,0
		4	0%	100%	Cria e que rege o padrão para manter qualidade no trabalho	4	1	
		TOTAL DO NÍVEL					4,0	1,0
		5	0%	100%	Incentiva a melhoria contínua e influencia as outras	2	4	
		TOTAL DO NÍVEL					2,0	4,0
NOTA FINAL DA COMPETÊNCIA					4,3	5,0		
TRABALHO EM EQUIPE	30%	1	25%	100%	Reconhece as papéis dos membros da equipe e a dinâmica do trabalho	4	5	
		TOTAL DO NÍVEL					4,0	5,0
		2	25%	100%	Colabora para atingir objetivos da grupo	4	5	
		TOTAL DO NÍVEL					4,0	5,0
		3	25%	100%	Aprezenta pontualmente todas as execuções do trabalho	4	3	
		TOTAL DO NÍVEL					4,0	3,0
		4	25%	100%	Responde de forma positiva às mais diversas ideias de outras membros da equipe	5	5	
		TOTAL DO NÍVEL					5,0	5,0
		5	0%	100%	Demonstra proatividade para ajudar outras pessoas	4	5	
		TOTAL DO NÍVEL					4,0	5,0
NOTA FINAL DA COMPETÊNCIA					4,3	4,5		
NOTA DAS COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS EXIGIDAS DA FUNÇÃO					4,0	4,5		
NOTA DAS COMPETÊNCIAS EXIGIDAS					3,7	3,7		

PESO		COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS SUPERIORES À FUNÇÃO						
50%								
PESQUISA E ANÁLISE	100%	1	20%	100%	É atualizada quanto às tendências de mercado	3	4	
		TOTAL DO NÍVEL					3,0	4,0
		2	20%	100%	Aprezenta ideias de inovação	3	3	
		TOTAL DO NÍVEL					3,0	3,0
		3	20%	100%	Realiza teste de conceito	1	1	
		TOTAL DO NÍVEL					1,0	1,0
		4	20%	100%	Demonstra projetos e estratégias MVP	1	4	
		TOTAL DO NÍVEL					1,0	4,0
		5	20%	100%	Realiza teste de mercado	1	1	
		TOTAL DO NÍVEL					1,0	1,0
NOTA FINAL DA COMPETÊNCIA					1,3	2,4		
NOTA DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA SUPERIORES À FUNÇÃO					0,9	1,3		

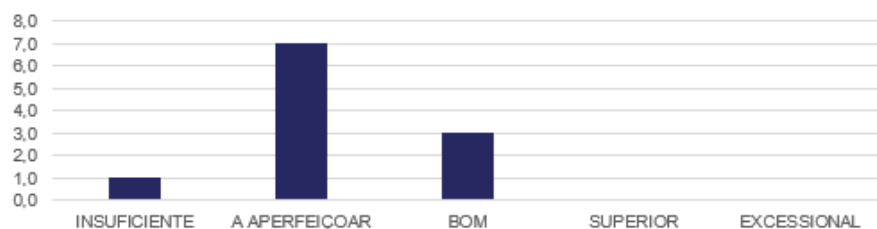
PESO		COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA SUPERIORES À FUNÇÃO							
30%									
MENTORIA	20%	1	20%	100%	Demonstra a desejo para ajudar	4	5		
							TOTAL DO NÍVEL	4,0	5,0
		2	20%	50%	Prepara com antecedência o material para a ajudar quem está aprendendo	2	1		
				50%	Mantém-se atualizada academicamente ou com novidades na mercado	2	5		
							TOTAL DO NÍVEL	2,0	3,0
		3	20%	50%	Reserva tempo de sua rotina de trabalho para auxiliar quem está aprendendo	2	1		
				50%	Demonstra-se presente para quem está aprendendo	3	5		
							TOTAL DO NÍVEL	2,5	3,0
		4	20%	100%	Auxilia de forma proativa quem está aprendendo	3	5		
									TOTAL DO NÍVEL
		5	20%	50%	É exemplo para quem está aprendendo	3	4		
				50%	Inspira quem está aprendendo	2	3		
					TOTAL DO NÍVEL	2,5	3,5		
					NOTA FINAL DA COMPETÊNCIA	2,4	3,9		
LIDERANÇA	20%	1	20%	100%	Mantém-se atualizada quanto à situação que envolvem a equipe	2	3		
							TOTAL DO NÍVEL	2,0	3,0
		2	20%	50%	Demonstra humildade e empatia	4	5		
				50%	Estimula a inteligência coletiva	3	3		
							TOTAL DO NÍVEL	3,5	4,0
		3	20%	50%	Cumprir com responsabilidades e prazos	4	5		
				50%	Passar segurança a equipe	4	4		
							TOTAL DO NÍVEL	4,0	4,5
		4	20%	50%	Ajuda forma de lidar com as pressões de acordo com a situação, perfil e contexto da pessoa com quem está lidando a cada momento	4	5		
				50%	É exemplo para a equipe	2	4		
							TOTAL DO NÍVEL	3,0	4,5
		5	20%	100%	Toma boas decisões	3	4		
					TOTAL DO NÍVEL	3,0	4,0		
					NOTA FINAL DA COMPETÊNCIA	3,1	4,0		
PERSUASÃO	20%	1	20%	100%	Identifica situação de uma das pressões e influência	2	1		
							TOTAL DO NÍVEL	2,0	1,0
		2	20%	100%	Neutraliza uma das pressões e influência sobre si	3	1		
							TOTAL DO NÍVEL	3,0	1,0
		3	20%	100%	Prepara ambiente favorável para uma das pressões e influência	2	1		
							TOTAL DO NÍVEL	2,0	1,0
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	20%	1	20%	100%	Ministra com clareza a formação técnica já existente	3	4		
							TOTAL DO NÍVEL	3,0	4,0
		2	20%	100%	Cria a partir de teor e de fácil entendimento	1	1		
							TOTAL DO NÍVEL	1,0	1,0
		3	20%	100%	Cria ou atualiza plano de formação de excelência	1	1		
							TOTAL DO NÍVEL	1,0	1,0
GESTÃO DO TRABALHO	20%	1	20%	100%	Garante a execução de todas as atividades de rotina do departamento utilizando o recurso disponível	1	5		
							TOTAL DO NÍVEL	1,0	5,0
		2	20%	100%	Atribui demandas à equipe de forma efetiva	1	1		
							TOTAL DO NÍVEL	1,0	1,0
		3	20%	100%	Cria requisitos de andamento dos projetos e prazos da sua equipe	1	3		
							TOTAL DO NÍVEL	1,0	3,0
4	20%	100%	Conduz a equipe à conclusão do projeto na tempo	1	1				
							TOTAL DO NÍVEL	1,0	1,0
5	20%	100%	Conduz, acompanha e monitora implantação de projetos com eficiência	1	3				
							TOTAL DO NÍVEL	1,0	3,0
					NOTA FINAL DA COMPETÊNCIA	1,0	2,6		
					NOTA DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA SUPERIORES À FUNÇÃO	2,2	2,9		

PESO		COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS SUPERIORES À FUNÇÃO						
20%								
ADAPTABILIDADE	20%	1	0%	100%	É flexível	3	5	
		TOTAL DO NÍVEL					3,0	5,0
		2	0%	100%	Sabe cantar e organizar	3	5	
		TOTAL DO NÍVEL					3,0	5,0
		3	0%	100%	Tem atitude aberta e positiva a novas realidades	3	5	
		TOTAL DO NÍVEL					3,0	5,0
		4	50%	100%	Identifica o corredor de mudança	2	4	
TOTAL DO NÍVEL					2,0	4,0		
5	50%	100%	Cria planar para implantar a mudança	3	1			
TOTAL DO NÍVEL					3,0	1,0		
NOTA FINAL DA COMPETÊNCIA					2,5	2,5		
AUTONOMIA	20%	1	0%	100%	Identifica que de aprendizagem em si mesmo e toma iniciativa de ar diminuir	4	5	
		TOTAL DO NÍVEL					4,0	5,0
		2	0%	100%	Burca repartir em materiais internos e externos à organização	5	5	
		TOTAL DO NÍVEL					5,0	5,0
		3	0%	100%	Desenvolvezação para problemar e enfrentar na sua operação	5	1	
		TOTAL DO NÍVEL					5,0	1,0
		4	0%	100%	Identifica a partinidade de melhoria em sua operação	3	1	
TOTAL DO NÍVEL					3,0	1,0		
5	100%	100%	Implanta melhoria na praça de sua operação	3	1			
TOTAL DO NÍVEL					3,0	1,0		
NOTA FINAL DA COMPETÊNCIA					3,0	1,0		
COMUNICAÇÃO	20%	1	0%	50%	Conhece a estrutura, normas e organização que a empresa oferece	3	5	
				50%	Sabe repartir com eficiência e andamento e concluir de atividades	5	5	
		TOTAL DO NÍVEL					4,0	5,0
		2	0%	50%	Se comunica de forma escrita de modo clara	5	5	
				50%	Registra e organiza ideias no sistema para análise	2	3	
		TOTAL DO NÍVEL					3,5	4,0
		3	0%	50%	Perfoma boa comunicação oral	2	5	
				50%	Ouve, compreende e interpreta com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não	5	5	
		TOTAL DO NÍVEL					3,5	5,0
		4	50%	100%	Pazui postura corporal condizente com a mensagem que passa	5	5	
		TOTAL DO NÍVEL					5,0	5,0
5	50%	100%	Se comunica com turma e plateia de forma clara e eficaz	3	5			
TOTAL DO NÍVEL					3,0	5,0		
NOTA FINAL DA COMPETÊNCIA					4,0	5,0		
DISCIPLINA	20%	1	0%	100%	Mantém o ambiente de trabalho apenas com recursos que utiliza	3	5	
		TOTAL DO NÍVEL					3,0	5,0
		2	0%	100%	Preserva ambiente de trabalho de forma organizada	5	5	
		TOTAL DO NÍVEL					5,0	5,0
		3	0%	100%	Apresenta ambiente de trabalho limpo e organizado	5	5	
		TOTAL DO NÍVEL					5,0	5,0
		4	50%	100%	Cria o que rege o padrão para manter qualidade na trabalho	4	1	
TOTAL DO NÍVEL					4,0	1,0		
5	50%	100%	Incentiva a melhoria contínua e influencia as outras	2	4			
TOTAL DO NÍVEL					2,0	4,0		
NOTA FINAL DA COMPETÊNCIA					3,0	2,5		
TRABALHO EM EQUIPE	20%	1	0%	100%	Reconhece o papel de cada membro da equipe e a dinâmica do trabalho	4	5	
		TOTAL DO NÍVEL					4,0	5,0
		2	0%	100%	Colabora para atingir o objetivo da grupo	4	5	
		TOTAL DO NÍVEL					4,0	5,0
		3	0%	100%	Apresenta pontualmente a cada ao executor do trabalho	4	3	
		TOTAL DO NÍVEL					4,0	3,0
		4	0%	100%	Responde de forma positiva e mais diverte ideias de outras membros da equipe	5	5	
TOTAL DO NÍVEL					5,0	5,0		
5	100%	100%	Demonstra proatividade para ajudar as outras praças	4	5			
TOTAL DO NÍVEL					4,0	5,0		
NOTA FINAL DA COMPETÊNCIA					4,0	5,0		
NOTA DAS COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS SUPERIORES À FUNÇÃO					3,3	3,2		
NOTA DAS COMPETÊNCIAS SUPERIORES					1,8	2,1		
NOTA FINAL DAS COMPETÊNCIAS					3,7	3,7		
NA ESCALA FINAL					2,0	2,0		
PESO		OBJETIVOS DE NEGÓCIO						
0%								
INDIVIDUAIS	70%	100%	Número de inovação concluídas				0,0	0,0
		TOTAL DO NÍVEL					0,0	0,0
DA EQUIPE	30%	100%	Número de inovação concluídas				0,0	0,0
		TOTAL DO NÍVEL					0,0	0,0
NOTA FINAL DA CONCRETIZAÇÃO DOS RESULTADOS					0,0	0,0		
NOTA FINAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO					A APERFEIÇOAR	A APERFEIÇOAR		
COMENTÁRIOS								
PONTOS FORTES					Foco: Realiza as tarefas cumprindo prazos	Disciplina, Determinação, Dedicção e Versatilidade / Flexibilidade.		
PONTOS A MELHORAR					Mais atenção a linguagem e lógica de programação	Confiança.		



DESEMPENHO

Relatório Geral



NOTA	FREQUÊNCIA
INSUFICIENTE	1,0
A APERFEIÇOAR	7,0
BOM	3,0
SUPERIOR	0,0
EXCESSIONAL	0,0

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS 35%

Análise de sistemas	2,4
Análise do provedor	1,2
Desenvolvimento Back-end	4,4
Desenvolvimento Front-end	3,4
Experiência e prática em finanças	3,2
Experiência e prática em questões jurídicas	3,0
Experiência e prática em RH	1,8
Gestão do Relacionamento com o Cliente	3,6
Pesquisa e Análise	0,0
Secretaria	2,4

NOTA DAS COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS 2,5

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA 35%

Formação e Desenvolvimento	2,7
Gestão do Trabalho	4,4
Liderança	4,4
Mentoria	4,4
Persuasão	3,6

NOTA DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA 3,9

COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS 30%

Adaptabilidade	4,6
Autonomia	4,4
Comunicação	4,3
Disciplina	4,2
Trabalho em Equipe	4,6

NOTA DAS COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS 4,4

OBJETIVOS DO NEGOCIO 0%

Objetivos individuais	0
Objetivos das equipes	0

NOTA DOS OBJETIVOS DE NEGOCIO 0

NOTA FINAL 3,6



Anexo 8 – Plano De Desenvolvimento Individual





OLÁ, KAREN :)

Nós somos muito gratos a todo o seu esforço no ano de 2020 onde, em momentos tão difíceis a sua colaboração e profissionalismo foi essencial para que pudéssemos, juntos, ultrapassar todas as barreiras.

E para que neste ano possamos continuar crescendo realizamos a avaliação do desempenho do nosso time durante o último ano. Desta forma pudemos identificar as melhorias que podemos fazer no nosso ecossistema para tornar o nosso time o melhor lugar para se trabalhar em Santos! E para cumprir esta missão todos precisamos ser agentes da mudança e sabemos que podemos contar com você.

Este é o seu **Plano de Desenvolvimento de Individual**. Ao final da sua sessão de Feedback com o líder da sua equipe você terá, neste documento, definido **O QUE** será feito e **POR QUE, COMO, QUANDO, ONDE** e **QUEM** vai te ajudar neste processo para que possamos crescer juntos neste novo ano.

SUEPRVISOR	CARGO DO SUEPRVISOR	SETOR
Thais [REDACTED]	Diretora	Gestão





AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Neste relatório você poderá encontrar os resultados da sua avaliação de desempenho referente ao ano anterior.

COMPETÊNCIAS EXIGIDAS		PESO	100%
ESPECÍFICAS		PESO	70%
COMPETÊNCIA	PESO	NOTA	
Experiência e prática em finanças	5%	2,9	
Experiência e prática em questões jurídicas	5%	2,7	
Experiência e prática em RH	50%	2,5	
Secretaria	40%	2,9	
NOTA DAS COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS			2,7
TRANSVERSAIS		PESO	30%
COMPETÊNCIA	PESO	NOTA	
Adaptabilidade	20%	3	
Autonomia	20%	3	
Comunicação	20%	4	
Disciplina	20%	5	
Trabalho em equipe	20%	5	
NOTA DAS COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS			4
NOTA DAS COMPETÊNCIAS EXIGIDAS			3,1
BÔNUS			+ 0
NOTA DAS COMPETÊNCIAS			3,1
OBJETIVOS DO NEGÓCIO		PESO	0%
INDIVIDUAIS		PESO	0%
OBJETIVO	PESO	NOTA	
Comportamentos observados	100%	-	
NOTA DOS OBJETIVOS INDIVIDUAIS			-
DE EQUIPE		PESO	0%
OBJETIVO	PESO	NOTA	
Absenteísmo	20%	-	
Turnover	20%	-	
Satisfação interna	20%	-	
NOTA DOS OBJETIVOS DE EQUIPE			-
NOTA DOS OBJETIVOS DE NEGÓCIO			-
COMENTÁRIOS			
PONTOS FORTES		PONTOS A DESENVOLVER	
Não sei		Como lida com as pessoas	
NOTA FINAL		2 A APERFEIÇOAR	





OBJETIVOS PARA ESTE ANO

OBJETIVOS INDIVIDUAIS	
3 MESES	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: - Apresentar sempre todos os comportamentos exigidos pela função para garantir o melhor desempenho.
6 MESES	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: - Apresentar sempre todos os comportamentos exigidos pela função para garantir o melhor desempenho.
9 MESES	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: - Apresentar sempre todos os comportamentos exigidos pela função para garantir o melhor desempenho.
1 ANO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: - Apresentar sempre todos os comportamentos exigidos pela função para garantir o melhor desempenho.

OBJETIVOS DE EQUIPE	
3 MESES	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: - Diminuir o índice de absentismo em 3% para aumentar a produtividade no tempo útil da equipe; - Diminuir o índice de turnover em 1% para reter os talentos na empresa e conter capital intelectual; - Aumentar o índice de satisfação interna em 2%.
6 MESES	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: - Diminuir o índice de absentismo em 3% para aumentar a produtividade no tempo útil da equipe. - Diminuir o índice de turnover em 1% para reter os talentos na empresa e conter capital intelectual. - Aumentar o índice de satisfação interna em 2%.
9 MESES	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: - Diminuir o índice de absentismo em 4% para aumentar a produtividade no tempo útil da equipe. - Diminuir o índice de turnover em 2% para reter os talentos na empresa e conter capital intelectual. - Aumentar o índice de satisfação interna em 3%.
1 ANO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: - Diminuir o índice de absentismo em 5% para aumentar a produtividade no tempo útil da equipe; - Diminuir o índice de turnover em 3% para reter os talentos na empresa e conter capital intelectual; - Aumentar o índice de satisfação interna em 4%.





PLANO DE DESENVOLVIMENTO

EMPERIÊNCIA E PRÁTICA EM RH

O profissional com níveis mais avançados de experiência e prática em RH tem a habilidade de criar de oportunidades, desenvolver carreiras, e desligar colaboradores.

PONTOS A DESENVOLVER

- 1 - Seleciona bons currículos para a primeira etapa do processo seletivo
- 2 - Realiza entrevistas e analisa resultados
- 3 - Cria fichas de competência no sistema de acordo com o padrão

AÇÃO	QUANDO	ONDE	QUEM
1 e 2 - Formação	08/03 às 19h	Tecnoponta	Laís
3 - Formação	08/03 às 14h	Tecnoponta	Laís



Anexo 9 – Introdução ao Programa Sangue Azul



A horizontal bar at the top of the content area contains several small icons: a person running, a pencil, a blue square with 'bs', a printer, crossed tools, a magnifying glass, a person running, and a target.

/ 10 PRÁTICAS IMPORTANTES PARA A EQUIPE

1. PROGRESSÃO DE CARREIRA
2. REGRAS DE COMPORTAMENTO CLARAS
3. CARGOS, FUNÇÕES E ATIVIDADES CLARAS E ESTRUTURADAS
4. CULTURA DE RECONHECIMENTO PÚBLICO POR BOM DESEMPENHO
5. POLÍTICAS DE RECOMPENSAS E PRÊMIOS POR METAS

A horizontal bar at the bottom of the content area contains the same set of icons as the header bar.

Programa Sangue Azul



/ 10 PRÁTICAS IMPORTANTES PARA A EQUIPE

6. FORMAÇÕES, CURSOS E TREINAMENTOS PARA DESENVOLVIMENTO PESSOAL

7. CAPACITAÇÃO AO TRABALHO A SER EXECUTADO

8. LANÇAMENTO DE DESAFIOS INDIVIDUAIS

9. AUTONOMIA

10. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E FEEDBACK



Programa Sangue Azul



PROGRAMA SANGUE AZUL



Programa Sangue Azul



/ COMO FUNCIONA

PASSO 1: Construção conjunta do **PLANO DE AÇÃO ANUAL**

PASSO 2: **AVALIAR** o cumprimento do Plano de Ação traçado

PASSO 3: Desenvolver **PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL**



/ PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

- Formações presenciais ou online
- Mentoria
- Coaching
- Shadowing (espelhamento)
- Dinâmicas de grupo



Programa Sangue Azul

NOSSO OBJETIVO PRINCIPAL
**“TRANSFORMAR O [blank] NO MELHOR LUGAR
PARA SE TRABALHAR EM SANTOS”**

Programa Sangue Azul

/ OBJETIVOS DO PROGRAMA SANGUE AZUL

- 1) Aumentar a **satisfação** e a **motivação**
- 2) Fomentar a **autonomia**
- 3) Estimular a **produtividade** e **desempenho** de forma saudável

Programa Sangue Azul

/ METODOLOGIA

- 1) Segue **Modelo Europeu** de Sistemas de Gestão de Desempenho
- 2) Encontrado em Diversas **grandes empresas da Europa**
- 3) Trazido de **Portugal** direto para o Backsite



Programa Sangue Azul



Programa Sangue Azul



ESTAMOS À DISPOSIÇÃO PARA ESCLARECER DÚVIDAS

Programa Sangue Azul

Anexo 10 – Calendário de Implantação



CALENDÁRIO DE IMPLANTAÇÃO

PROGRAMA SANGUE AZUL



/ IMPLANTAÇÃO FASEADA

1. JANEIRO
2. FEVEREIRO
3. MARÇO
4. ABRIL



Programa Sangue Azul



/ IMPLANTAÇÃO FASEADA

1. JANEIRO

2. FEVEREIRO

3. MARÇO

4. ABRIL



- Lançamento do projeto
- Esclarecimento de dúvidas



/ IMPLANTAÇÃO FASEADA

1. JANEIRO

2. FEVEREIRO

3. MARÇO

4. ABRIL



- Entrega dos **Descritivos Funcionais**
- Entrega dos **Planos de Ação Anual**





/ IMPLANTAÇÃO FASEADA

1. JANEIRO

2. FEVEREIRO

3. MARÇO

4. ABRIL

Entrega dos **Descritivos Funcionais**

- Missão
- Tarefas da função
- Competências técnicas
- Competências comportamentais
- Comportamentos requeridos
- Critérios de avaliação de desempenho
- Plano de Carreira



Programa Sangue Azul



/ IMPLANTAÇÃO FASEADA

1. JANEIRO

2. FEVEREIRO

3. MARÇO

4. ABRIL

Entrega dos **Planos de Ação Anual**

- Nota da Avaliação de nível 1
- Objetivos Individuais
- Objetivos de Equipe
- Plano de Desenvolvimento



Programa Sangue Azul



/ IMPLANTAÇÃO FASEADA

1. JANEIRO

2. FEVEREIRO

3. MARÇO

4. ABRIL

- Formação para **Avaliados**
- Formação para **Avaliadores**



Programa Sangue Azul



/ IMPLANTAÇÃO FASEADA

1. JANEIRO

2. FEVEREIRO

3. MARÇO

4. ABRIL

Formação aos **Avaliados**

- Objetivos do programa
- Requisitos
- Meios de apoio
- Autoavaliação
- Entrevista de Feedback
- Escala de avaliação
- Filosofia do programa



Programa Sangue Azul



/ IMPLANTAÇÃO FASEADA

1. JANEIRO

2. FEVEREIRO

3. MARÇO

4. ABRIL

Formação aos **Avaliadores**

- Avaliação imparcial
- Garantir Justiça
- Eliminar Subjetividade
- Evitar erros na avaliação



Programa Sangue Azul



/ IMPLANTAÇÃO FASEADA

1. JANEIRO

2. FEVEREIRO


3. MARÇO

4. ABRIL

- Avaliação de Desempenho de **Nível 2**



Programa Sangue Azul



Programa Sangue Azul



ESTAMOS À DISPOSIÇÃO PARA ESCLARECER DÚVIDAS

Programa Sangue Azul

Anexo 11 – Manual para os Participantes do Programa





APRESENTAÇÃO

Cada colaborador receberá um exemplar deste manual e declarando, por escrito, tê-lo recebido, lido e estar de acordo com todos os seus preceitos. Os casos omissos ou não previstos são resolvidos pela empresa, à luz da CLT e legislação complementar pertinente. O presente documento pode ser atualizado anualmente ou substituído por outro, sempre que a empresa julgar necessário e em consequência de alteração na legislação social. Através da ferramenta SUGESTÃO, em nosso sistema, você pode contribuir e registrar as suas sugestões e opiniões para este documento e para a empresa. A sua mensagem, será analisada com todo o detalhe e cuidado.

1ª edição – 2021





Desejo que você se sinta bem entre nós, que faça parte das nossas vivências, que encontre oportunidades e condições para aprender e crescer. Espero sinceramente que a sua experiência conosco seja excelente e duradoura. Sinta-se muito bem acolhido (a)! Desejo boas-vindas, muitas realizações e sucesso nesta nova empreitada. Boa sorte e bom trabalho! 📩

Emerson
Diretor





SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	4
OBJETIVO DO PROGRAMA	5
QUEM PARTICIPA DO PROGRAMA	5
MODELO DE AVALIAÇÃO.....	6
PERFIS DE AVALIAÇÃO	6
COMPETÊNCIAS E CONCRETIZAÇÃO DE RESULTADOS	6
COMPETÊNCIAS: DESCRIÇÕES	7
ESCALA DE AVALIAÇÃO	8
AUTOAVALIAÇÃO.....	9
PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL.....	9
FEEDBACK	10
TECNOLOGIA.....	11
PREMIAÇÕES E RECOMPENSAS	11
CALENDÁRIO	11



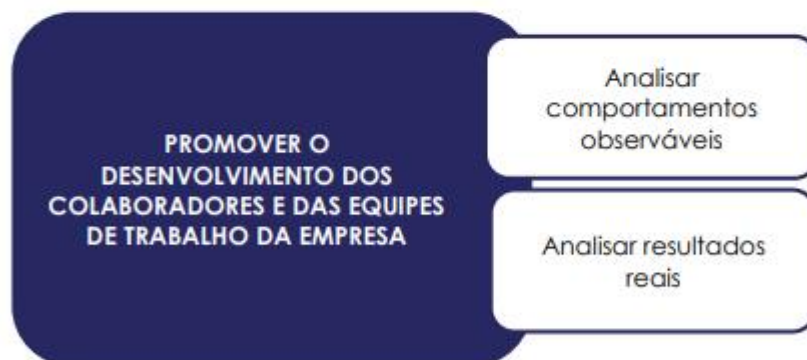


INTRODUÇÃO

Com o intuito de promover a motivação e o alto desempenho da nossa equipe o Programa Sangue Azul que tem como principal objetivo proporcionar a progressão acompanhada da carreira através de um Sistema de Gestão de Desempenho.

CONCEITO DO PROGRAMA

- Analisar de forma metódica, contínua e sistemática o **desempenho** demonstrado pelo colaborador, **durante determinado período definido**.
- Utilizar uma ferramenta de gestão eficaz que permita **clarificar os objetivos** definidos e manter os **colaboradores mais informados acerca do desempenho** com vista ao seu **desenvolvimento e crescimento**





OBJETIVO DO PROGRAMA

Melhorar resultados

Analisar o nível de proficiência das **competências** e o nível de concretização dos objetivos

Desenvolver

Acompanhar o **desempenho** dos colaboradores ao longo do ano, estabelecer **compromissos futuros** com os colaboradores, suportados em ferramentas que permitam o **desenvolvimento individual**

Motivar

Motivar as pessoas estabelecendo **critérios objetivos** que permitam **recompensar o contributo individual** para o sucesso da Organização.

QUEM PARTICIPA DO PROGRAMA

O vínculo e tempo mínimo no exercício de funções são 2 critérios que condicionam a participação dos colaboradores no processo:

VÍNCULO À EMPRESA

Os colaboradores devem ter o seguinte vínculo:

- Carteira de trabalho (CLT) - tempo indeterminado
- Carteira de trabalho (CLT) – tempo determinado
- Contrato Intermitente baseado na CLT
- Contrato de prestação de serviços de período integral com relacionamento direto com equipe interna

TEMPO MÍNIMO DE EXERCÍCIO

Os colaboradores devem estar em **exercício efetivo de funções** há mais de 90 dias





MODELO DE AVALIAÇÃO

O Modelo de Avaliação de Desempenho considera as seguintes componentes:

PERFIL	COMPETÊNCIAS	ESCALA	NOTA FINAL
Carreira Liderança Ou Carreira Especialista	Competências + C. Resultados	1 a 5	Nota absoluta

PERFIS DE AVALIAÇÃO

O Modelo de Avaliação de Desempenho individual prevê 2 perfis de avaliação:

PERFIL DE CARREIRA DE
LIDERANÇA
PERFIL DE CARREIRA
TÉCNICA

Aplicado a todos os colaboradores com coordenação de equipe

Aplicado a todos os colaboradores em funções operacionais
como técnicos e/ou especialistas

COMPETÊNCIAS E CONCRETIZAÇÃO DE RESULTADOS

Serão avaliadas **competências transversais, específicas** e a **concretização dos resultados**, a depender da função a ser exercida.

CARGOS DE LIDERANÇA	CARGOS ESPECIALISTAS	TRANSVERSAIS
Formação e Desenvolvimento	Análise de Sistemas	Adaptabilidade
Gestão do Trabalho	Análise do Provedor	Autonomia
Liderança	Dev. Back-end	Comunicação
Mentoria	Dev. Front-end	Disciplina
	Questões Financeiras	Trabalho em Equipe
	Questões Jurídicas	
	Práticas de RH	
	CRM	
	Persuasão	
	Pesquisa e Análise	
	Secretaria	
CONCRETIZAÇÃO DE RESULTADOS		





COMPETÊNCIAS: DESCRIÇÕES

TRANSVERSAIS		
ADAPTABILIDADE	AUTONOMIA	COMUNICAÇÃO
Percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade.	Atua de modo independente no desempenho das suas atividades, ser proativo e saber assumir riscos controlados.	Tem domínio da linguagem oral e escrita, além de desenvoltura para falar em público e transmitir ideias
DISCIPLINA	TRABALHO EM EQUIPE	
Adapta-se às regras, procedimentos e políticas existentes encontrando reforço das autoridades certas quando em situações de dúvida	Colabora ativamente nas equipes em que se insere, demonstrando disponibilidade para ajudar os outros, mantendo uma atitude cordial e profissional.	

CARGOS ESPECIALISTAS		
ANÁLISE DE SISTEMAS	ANÁLISE DO PROVEDOR	CRM
Desenvolve sistemas informatizados capazes de atender às necessidades e objetivos da organização que o contrata.	Soluciona quaisquer problemas decorrentes da infraestrutura tanto em nuvem como em instâncias locais, realizar manutenções (sejam elas preventiva, preditiva ou corretiva), instalar e operar servidores e gerenciar a sua operação.	Gere a expectativa do cliente garantindo a entrega do que lhe é prometido.
DEV. BACK-END	DEV. FRONT-END	QUESTÕES FINANCEIRAS
Programa, codifica e testa sistemas executando a manutenção de correções dos sistemas web, visando atender as necessidades dos usuários.	Programa, codifica e testa sistemas executando a manutenção de correções dos sistemas web, visando atender as necessidades dos usuários.	Recebe, organiza e monitora contas a receber e contas a pagar, garantindo o cumprimento de todas as obrigações financeiras.
QUESTÕES JURÍDICAS	PRÁTICAS DE RH	PERSUASÃO
Garante o pleno funcionamento legal da organização a partir do recebimento, organização e geração de documentações, certificados e licenças.	Cria oportunidades, desenvolve carreiras e desliga colaboradores.	Influencia diretamente ou indiretamente uma ou várias pessoas, atingindo objetivos específicos.
PESQUISA E ANÁLISE	SECRETARIA	
Revisa, colige e avalia dados e informações por uma perspectiva crítica de modo a identificar lacunas, falhas ou oportunidades para realizar a exploração de todas as possibilidades.	Garante o suprimento de todas as necessidades físicas em ambiente de escritório.	





CARGOS DE LIDERANÇA

FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	GESTÃO DO TRABALHO	LIDERANÇA
Acompanha, auxilia e conduz o desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe.	Recebe, organiza e monitora processos, projetos, rotinas e tarefas, garantindo o cumprimento de todas as obrigações operacionais.	Motiva positivamente a equipe ao atingimento dos objetivos de negócio da empresa.
MENTORIA		
orienta, serve de apoio técnico para esclarecimento de dúvidas e corrige percurso de seus mentorandos		

CONCRETIZAÇÃO DE RESULTADOS

Capacidade de gerar resultados e atingir os objetivos propostos para o período, sejam estes individuais ou de equipe.

ESCALA DE AVALIAÇÃO

A avaliação do modelo é realizada numa escala de 1 a 5 valores

	ESCALA DE COMPETÊNCIAS	CONCRETIZAÇÃO DE RESULTADOS		NOTA FINAL
		COM INDICADORES	SEM INDICADORES	
1	Necessita de desenvolvimento, raramente demonstra o comportamento expectável	Realização até 65%	Ficou aquém dos resultados esperados	INSATISFATÓRIO
2	Necessita de desenvolvimento, não demonstra o comportamento expectável de forma consistente	Realização entre 65% e 95%	Nem sempre conseguiu atingir os resultados esperados	A APERFEIÇOAR
3	Demonstra o comportamento expectável de forma consistente	Realização entre 95% e 100%	Atingiu os resultados esperados, atingindo os objetivos definidos	BOM
4	Demonstra o comportamento expectável de forma consistente, mesmo em situações inesperadas e difíceis	Realização entre 100% e 120%	Superou os resultados esperados	SUPERIOR
5	Supera o comportamento expectável e é um exemplo para os outros	Realização acima de 120%	Excedeu largamente os resultados esperados	EXCESSIONAL

*Com indicadores quantitativos, objetivos e grau de realização comunicados com base no grau de realização dos indicadores comunicados | ** Sem indicadores quantitativos, objetivos e grau de realização comunicados com base no grau de realização dos projetos e atividades solicitadas diariamente





AUTOAVALIAÇÃO

Todos os colaboradores deverão efetuar a sua autoavaliação, uma vez que a mesma constitui um instrumento promotor do desenvolvimento

MELHORA O AUTOCONHECIMENTO

- Procure **identificar e descrever** os seus pontos fortes e os aspectos que pretende desenvolver
- Identifique e analise os **elementos do contexto** (equipe / organização / liderança) que podem ter tido influência no resultado da autoavaliação

FACILITA A IDENTIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

- Nos aspectos que pretende desenvolver, **procure enumerar algumas ações** que possam apoiá-lo nesse desenvolvimento
- Ao identificar possíveis estratégias com vista à melhoria do seu desempenho estará a **dar um passo decisivo** para, numa fase posterior, discutir o seu Plano de Desenvolvimento individual (PDI)

AUMENTA A EFICÁCIA DA REUNIÃO DE FEEDBACK

- Após efetuar a autoavaliação e identificar possíveis ações de desenvolvimento pessoal, de acordo com o modelo que servirá de base à avaliação da chefia, será **mais fácil comparar os pontos de vista** de cada um neste processo

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) visa **acompanhamento e desenvolvimento do colaborador**

- 1) O PDI deve atender tanto aos **interesses da empresa** como aos **interesses** profissionais e pessoais **do colaborador**
- 2) Identifique as ações de acordo com as suas **prioridades de desenvolvimento**
- 3) Estão disponíveis, por competência, um ou mais exemplos de **ações de desenvolvimento**. Outras ações não formativas devem ser indicadas pelo avaliador.





FEEDBACK

Capacidade de dar e receber informação com o objetivo de potenciar o conhecimento dos efeitos/impactos do comportamento profissional

Partilhar

Partilhar a sua autoavaliação e conhecer os fundamentos da avaliação atribuída pelo avaliador

Compreender

Compreender as expectativas do avaliador face ao seu comportamento profissional e transmitir as suas percepções sobre o seu desempenho

Construir

Consensualizar com o avaliador a elaboração de um plano de ação para comaltar as necessidades de desenvolvimento

6 PASSOS PARA UM FEEDBACK CONSTRUTIVO

1 - FEEDBACK EM PRIVADO

A reunião de Feedback deve acontecer num local privado e apenas com o colaborador e respectivo avaliador

2 - CONCORDAR NOS FATOS

É importante chegar a um consenso sobre as causas ou o enquadramento dos fatos face ao resultado. Por vezes é necessário recordar o processo para confirmar a situação que está a ser alvo de análise

3 - FAZER PERGUNTAS E OUVIR AS RESPOSTAS

Deverão ser feitas perguntas que permitam apurar os factos e os motivos da avaliação, ouvindo atentamente a explicação do avaliador

4 - CRITICAR A AÇÃO, NÃO A PESSOA

Apenas se deve criticar as ações (ex: não ter adotado determinado procedimento) e não a pessoa e as suas características

5 - EXPLICAR POR QUE É IMPORTANTE

É importante explicar os processos seguidos e as ações e/ou comportamentos adotados e respectivos impactos

6 – CONCORDAR COM UMA SOLUÇÃO

Em conjunto, devem ser elaborados planos de ação para solucionar os aspectos a melhorar que tenham sido identificados





TECNOLOGIA

A avaliação de Desempenho, por momento, será realizada através de questionários do **Google Forms** como **solução provisória** ao processo de automação do programa. Após o preenchimento do formulário a nossa equipe de **Recursos Humanos** elaborará os **resultados** da autoavaliação e **enviará ao respectivo colaborador** para análise mais profunda. O projeto de automação **já está em andamento**, sendo trabalhado entre a nossa equipe de Recursos Humanos e Desenvolvimento.

PREMIAÇÕES E RECOMPENSAS

Os melhores desempenhos serão premiados financeiramente, de acordo com os seguintes critérios de Nota Final:

4 - SUPERIOR

Premiação de R\$200,00

5 - EXCESSIONAL

Premiação de R\$500,00

Outros programas de premiação e recompensas com base em **desafios individuais e de grupo** por **tempo limitado** poderão surgir com o decorrer do ano, com valores lançados consoante nível de complexidade, urgência ou importância de cada projeto.

CALENDÁRIO

As datas das etapas do Programa Sangue Azul programadas para 2021 seguem o seguinte calendário

Avaliação Anual (Coleta de dados para ponto de partida)	DEZEMBRO 2020	
	JANEIRO	Lançamento do Programa Sangue Azul
Entrega dos Perfis das Funções e PDI	FEVEREIRO	
	MARÇO	Mês de treinamentos
2ª Avaliação	ABRIL	
	MAIO	Calibragem e Entrevistas de Feedback
Feedback Intermediário	JUNHO	
	JULHO	
	AGOSTO	
	SETEMBRO	Feedback Intermediário
	OUTUBRO	
	NOVEMBRO	
Avaliação Anual (recomeço ciclo)	DEZEMBRO	



Anexo 13 – Relatório de Incidentes Críticos



Anexo 14 – Cartilha da Entrevista de Avaliação



ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO

PASSO A PASSO

PASSO 1	ABERTURA Hora do quebra-gelo! Explique o objetivo da entrevista e encoraje-o a interagir com abertura.	PASSO 7	SUPERVISÃO RECEBIDA Ouça comentários sobre a forma com foi liderado ao longo do ano e como poderia melhorar.
PASSO 2	PONTOS DE CONVERGÊNCIA Cheque os pontos onde concordam, com base na autoavaliação, caso haja.	PASSO 8	CLASSIFICAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO Comunique a classificação global de desempenho, que foi previamente calibrada.
PASSO 3	PONTOS DE DIVERGÊNCIA Aborde os pontos onde discordam, dando a palavra primeiro ao colaborador.	PASSO 9	COMENTÁRIOS DO AVALIADO Pergunte-o se há algum ponto além que gostaria de colocar, o podendo fazer por escrito.
PASSO 4	DECISÃO SOBRE A CLASSIFICAÇÃO Chegue a um acordo sobre a pontuação. Se não houver acordo, prevalece a sua opinião.	PASSO 10	ASSINATURA DO RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO Assinem o relatório de avaliação e ambos ficam com uma cópia.
PASSO 5	NECESSIDADE DE DESENVOLVIMENTO Pontue onde o desenvolvimento é necessário e qual a melhor forma de o realizar.	PASSO 11	PLANO DE AÇÃO SEGUINTE Avalie e acorde com o avaliado o Plano de Ação para o período seguinte.
PASSO 6	EXPECTATIVA DE CARREIRA Convide-o a expor as suas aspirações e expectativas de carreiras.	PASSO 12	FECHAMENTO Ufa! Já foi!! Agora é a hora do último quebra-gelo para aliviar a tensão e fazer agradecimentos.


**SANGUE AZUL**

Anexo 15 – Desafio Relâmpago


SANGUE AZUL 	PROTOCOLO N°	TAREFA N°	PRAZO 27 / /	R\$
	Valor pago pelo desafio de _____			
	Ao colaborador _____			
	_____ de _____ de 20 _____			

 **DESAFIO RELÂMPAGO**

EMERSON _____ | _____

 **DESAFIO RELÂMPAGO**

Este é um elemento do **Programa Sangue Azul** | Na conclusão do desafio o colaborador deve entregar este cheque ao RH para o depósito do valor, que emitirá um recibo ao colaborador | A data de finalização do desafio é considerada a partir da conferência da tarefa, de protocolo e número indicados neste documento, por parte do emissor | O cumprimento do desafio após o prazo estipulado resultará no desconto no valor do prêmio em 10% por dia útil | A quantia referente ao desafio será depositada junto ao salário no Dia de Pagamento - 5º dia útil caso o colaborador tenha atingido 80% de cumprimento de seus objetivos individuais | Os Desafios Relâmpago são individuais, intransferíveis, inegociáveis e não obrigatórios, sendo considerados como bonificação além do salário mensal

SANGUE AZUL




MATRIZ DE DESENVOLVIMENTO

● ADAPTABILIDADE

O profissional com níveis mais avançados de adaptabilidade percebe, internaliza e realiza mudanças necessárias no tempo disponível, se ajustando à nova realidade.

NOME	FUNÇÃO
------	--------

COMPORTAMENTO	NÍVEIS				
	1	2	3	4	5
É flexível					
Sabe contornar situações					
Tem atitude aberta e positiva a novas realidades					
Identifica necessidades de mudança					
Cria planos para implantar a mudança					



INFO

PEDIRAM ALGO QUE NÃO ESTÁ NO PERFIL DA SUA FUNÇÃO?

Exercer **atividades não previstas no seu perfil funcional** podem atrapalhar o seu desenvolvimento profissional, os prazos das suas demandas, seus objetivos individuais e **você não será melhor avaliado por este trabalho “extra”** no momento da Avaliação de Desempenho, para concorrer ao prêmio anual.

Sabemos disso! E para que você possa ter o seu trabalho sob total controle daqui para frente **siga estes 3 passos:**

1º: DÊ A MÃO À SUA EQUIPE

Se isto aconteceu, houve um motivo maior, então **nunca deixe a equipe na mão** quando ocorre alguma **urgência**, mesmo quando não cabe a você. Dê o seu melhor 😊

2º: QUESTIONE QUEM SOLICITOU

Pergunte ao seu superior o **motivo de você ter sido solicitado** para fazer esta atividade e tente entender se só você poderia ter feito e porquê. Entender os motivos ajudam a perceber **equivocos, falhas no processo** ou **situações inesperadas** da qual estamos em **processo de adaptação**.

3º: ABRA UM SAC!

O **Programa Sangue Azul** é o responsável por normatizar todas as funções e todos os trabalhos devem estar previstos na sua ficha de função. Se não está, **explique o que aconteceu no SAC** e nós cuidaremos de **realocar o tipo de atividade à pessoa certa** ou garantir que a execução dessa atividade **conte como pontos positivos na sua próxima Avaliação de Desempenho!**



08/04/2021

Anexo 18 – Comunicado “Nova data para a Avaliação de Desempenho”

INFO

NOVA DATA PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Devido ao período de férias coletivas incentivada pelo Lockdown e aos desafios no período próximo ao evento a **Avaliação de Desempenho**, que teria lugar no mês de Abril, será **reagendada para o mês de Julho**, como refere o calendário a seguir

Avaliação Anual (Coleta de dados para ponto de partida)	DEZEMBRO 2020	
	JANEIRO	Lançamento do Programa Sangue Azul
Entrega dos Perfis das Funções e PDI	FEVEREIRO	
	MARÇO	
	ABRIL	
	MAIO	
	JUNHO	
2ª Avaliação	JULHO	Calibragem e Entrevistas de Feedback
	AGOSTO	
	SETEMBRO	
	OUTUBRO	Feedback Intermediário
	NOVEMBRO	
Avaliação Anual (recomeço ciclo)	DEZEMBRO	

O período sujeito à avaliação será de Fevereiro à Julho, **mantendo os critérios de avaliação já informados**. Os prêmios e recompensas pelos melhores desempenhos serão **preservados**.

DICA: UTILIZEMOS OS MESES DE ABRIL, MAIO E JUNHO PARA A QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL, AFIAMENTO DAS HABILIDADES E ATENÇÃO ÀS ATITUDES.

#SANGUEAZUL

31/03/2021

Anexo 19 – Prêmio da Realeza

SANGUE AZUL 	CÓDIGO 000.000.001	AVALIAÇÃO / /	MÉRITO DESEMPENHO _____	A RECEBER EM / /	R\$
	Valor do prêmio _____				
	Ao colaborador _____				
			_____ de _____ de 20____		

		SANGUE AZUL 
<p>Este é um elemento do Programa Sangue Azul Todos os desempenhos classificados como "superiores" pela Avaliação de Desempenho são premiados pela quantia de R\$200,00 Todos os desempenhos classificados como "excepcionais" pela Avaliação de Desempenho são premiados pela quantia de R\$500,00 A quantia referente ao Prêmio da Realeza será depositada junto ao salário no Dia de Pagamento - 5º dia útil O Prêmio é individual, intransferível e inegociável sendo considerados como bonificação além do salário mensal Este elemento não possui efeito bancário.</p>		

Anexo 20 – Guião da Entrevista qualitativa

Guião para entrevista para pesquisa qualitativa

Nome:	
Função:	
Chefia-direta:	

1) O que você achou do programa, de forma geral?

2) O que achou, de forma geral, do processo de implantação?

3) O que achou dos instrumentos que recebeu no lançamento do processo? (Perfil da função e manual)?

4) Quais foram os impactos no seu trabalho após a implantação do programa?

5) Quais foram os impactos no trabalho da sua equipe após a implantação do programa?

6) Como você descreve a sua autonomia para exercer o seu trabalho após a implantação do programa?

7) Como você descreve o seu desempenho após a implantação do programa?

8) Como você descreve a sua motivação após a implantação do programa?

9) Se você pudesse mudar alguma coisa, o que mudaria?
