

**LEONARDO FELIPE FAEDO**

**ESTRATÉGIA PARA FORMAÇÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO NO  
SETOR PRIMÁRIO DO AGRONEGÓCIO**

**CURITIBA**

**2015**



**LEONARDO FELIPE FAEDO**

**ESTRATÉGIA PARA FORMAÇÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO NO  
SETOR PRIMÁRIO DO AGRONEGÓCIO**

Trabalho apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Agronegócio no Curso de Pós-Graduação do Departamento de Economia Rural e Extensão, Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Alboni Marisa D. P. Vieira

**CURITIBA**

**2015**

## SUMÁRIO

|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>             | <b>5</b>  |
| <b>2 OBJETIVO GERAL.....</b>          | <b>6</b>  |
| <b>3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>   | <b>7</b>  |
| <b>4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>5 MATERIAL E MÉTODOS .....</b>     | <b>13</b> |
| 5.1 ESTRATÉGIAS DESENVOLVIDAS .....   | 13        |
| <b>6 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b> | <b>16</b> |
| <b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>   | <b>17</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>               | <b>18</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                   | <b>19</b> |

## **RESUMO**

Formação de equipes de alto desempenho em qualquer setor da cadeia do agribusiness é fundamental para baratear custos, produzir mais, gerar credibilidade, baseada na política equilibrada ao trabalhador e qualidade de seus produtos. A rotatividade de mão de obra no campo é um problema chave, para a formação de equipes eficientes. A baixa qualidade de mão de obra aliada a um modelo de gestão desatualizado dificulta a aplicação de modelos que mantenham o trabalhador tempo suficiente, para a equipe em si se formar. Em tempo de mão de obra limitada, nova gestão trabalhista no campo causando certas dificuldades a produção. Treinamentos técnicos, planejamento salarial entre outras ferramentas são alternativas de ações para solucionar o problema da rotatividade e assim a consequente qualificação do trabalhador. A perspectiva de estabilidade estimula o trabalhador rural, que produz mais a empresa gerando mais lucros, diminuindo riscos de problemas econômicos.

**PALAVRAS CHAVE:** Estratégia, Agronegócio, Equipes de alto desempenho.

## **ABSTRACT**

High performance teams training in any of the agribusiness chain sector is critical to lower costs, produce more, build trust, based on the balanced policy to workers and quality of its products. The labor turnover in the field is a key issue for the formation of effective teams. Low quality workmanship combined with an outdated management model hinders the application of models that maintain enough time worker for the team itself to form. In times of limited labor, new labor management in the field causing some difficulties to production. Technical training, salary planning among other tools are alternative actions to solve the problem of turnover and thus the consequent qualification of the worker. The prospect of stability stimulates the rural worker, who would produce the company generating more profits by reducing risks of economic problems.

## 1 INTRODUÇÃO

Formação de equipes de alto desempenho é fundamental em qualquer setor produtivo, de qualquer cadeia e setor econômico. São fundamentais, pois atingem o equilíbrio entre aumento de produção e redução de custos. No agronegócio, no setor da produção primária, onde a mão de obra pesa nos custos operacionais é fundamental a formação destas equipes. A baixa qualidade técnica da mão de obra e alta rotatividade de pessoas nas empresas são fatores determinantes que dificultam a formação e consequente gestão destas.

A rotatividade elevada tem diversos canais: salarial, tipo de serviço desempenhado, integrações falhas, gestão de pessoal deficitária. A qualidade da mão de obra de maneira geral é baixa, sendo a ministração de cursos e treinamentos o único caminho para elevação desta qualidade. Mão de obra qualificada tem indices de manutenção mais baixos, são mais produtivos e tem-se menos problemas trabalhistas.

A ideia é implantar um plano diretor de carreira para estes trabalhadores, garantindo a eles planejamento e segurança social, qualificação e consequente melhora salarial, acarretando em autoestima valorizada, sentimentos de gratidão e cooperativismo com os colegas de empresa, sempre buscando atingir o orgulho de fazer parte de um projeto e de uma empresa que foca não somente o lucro, mas também o crescimento do seu corpo humano, seu bem mais precioso. Todos esses fatores aliados ajudam a pesar na decisão de permanecer na empresa ou não.

## **2 OBJETIVO GERAL**

Formar equipes de alto desempenho no setor primário de empresas agrícolas, diminuir rotatividade da mão de obra e qualificar o trabalhador rural. Aumentar lucros derivativos e baratear custo da mão de obra.

### **3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Implementar plano direto operacional e salarial.
- Implementar cursos e ações de qualificação setorial.
- Reduzir problemas trabalhistas.
- Aumentar lucros e reduzir custo.



## 4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A formação e gestão de equipes de alto desempenho são sem dúvida nenhuma uma das ferramentas mais importantes no atual ambiente de mercado, e em todos os setores da cadeia. No agronegócio como não podia ser diferente, a crescente necessidade de evoluir os números de produção para alimentar o mundo exige dedicação em todos os aspectos.

O trabalho foi desenvolvido a campo, com foco nos trabalhadores rurais do departamento de produção da empresa de Agricultura Industrial Frutini.

A Frutini é uma empresa do Rio Grande do Sul, sediada na cidade de Vacaria. Seus campos de produção ficam na própria cidade e nas cidades vizinhas como, Bom Jesus e Muitos Capões, além do centro de distribuição e abastecimento em Porto Alegre. A empresa tem sua estratégia de mercado baseada na verticalização de sua produção, onde a mesma, produz, beneficia, comercializa e distribui seus produtos para todo o Brasil, sendo líder de mercado na região sul. A empresa engloba uma variação grande de produtos e é dividida em departamentos específicos: Produção de Cereais, Soja, Milho, Feijão, Trigo, Canola e Pipoca, totalizando uma área de 2500 ha. Produção de Maçãs, nas cultivares Gala e Fuji, totalizando 1000 ha de pomar. Horticultura, produzindo Alho, Cebola, Cenoura e Beterraba, totalizando 600 ha, sendo líder na região sul neste projeto. Gado de corte, criados sob sistema intensivo de pastejo, 2000 cabeças de gado.

Conta com um número de funcionários fixos de 700 pessoas, sendo que em épocas específicas, como na colheita da Maçã e do Alho, que dependem da mão de obra humana, chega-se a 1500 – 2000 pessoas. A mão de obra é o fator mais impactante nos custos de produção, representando 20% do custo (FRUTINI, 2015), sendo este fator determinante para a Maçã e para o HF, que dependem quase que totalmente da interação da mão de obra e aparatos mecânicos na ocasião de colheita. Para os demais setores, o uso de tecnologias substitui quase 90% da mão de obra a campo.

Altos custos com mão de obra aliados a uma necessidade de estar sempre produzindo em volumes e quantidades suficientes para abastecer os clientes, nortearam a necessidade de se desenvolver um trabalho diferenciado.

“Para as empresas que buscam uma vantagem competitiva pela inovação, gerar competências na formação de equipes de trabalho passa a ser uma

preocupação fundamental, bem como administrar múltiplas funções em diferentes perspectivas” (FRAME, 1999). “A análise pautou-se em aspectos relacionados à formação de competências em equipes de projetos, levando-se em conta duas orientações: a primeira focada na tarefa e resultados e a segunda nas pessoas”. (RABECHINI JUNIOR, CARVALHO, 2003).

No setor de produção, onde a maioria da mão de obra é de baixa escolaridade, a necessidade de treinamentos e cursos qualificantes e principalmente a gestão dessa mão de obra, é fundamental para a moderna empresa do agronegócio atual.

Quando se fala em empresas que se recriam para se manter competitivas, fala-se de pessoas competentes, que trabalham de forma sinérgica para um objetivo comum, ou seja, de equipes.

Hoje em dia, cerca de 80% das empresas que figuram na lista das 500 maiores companhias, da revista Fortune, possuem mais da metade de seus funcionários trabalhando em equipes. “E 68% das pequenas indústrias norte-americanas usam equipes em suas áreas de produção”.

Da década de 60 para cá, as organizações têm procurado reestruturar seus processos de trabalho em torno de equipes, porque buscam a sinergia positiva que permite à organização melhorar seu desempenho, aumentar seus resultados, sem necessidade de aumentar os investimentos.

Conforme informações do Sebrae,

Entre os principais benefícios de se operar com uma equipe, podemos elencar: Encoraja a cooperação, substituindo a competição, envolve as pessoas nos processos de decisão; Gera apoio mútuo e lealdade, aumenta a satisfação no trabalho, libera os potenciais individuais contidos na motivação interna, gera sinergia (o todo é maior que a soma das partes), melhora o desempenho organizacional, aumenta a satisfação dos clientes. (SEBRAE, 2015).

Além da melhora dos números de produção, outros objetivos não menos importantes são objetivados em plano secundário com a formação e gestão destas equipes de alto rendimento. Podemos citar como objetivos, a diminuição da rotatividade de mão de obra, redução de problemas trabalhistas, aumento dos números de produção, criação de sinergismo entre empresa e empregados, criando um vínculo maior que o trabalhador, criar um objetivo comum a ser obtido.

Para tanto, algumas estratégias serão implantadas, algumas a curto, outras a médio e outras a longo prazo.

Segundo Rabechini Junior e Pessoa,

Investir na adoção de maturidade em gerenciamento de projetos está sendo uma preocupação estratégica, nas diversas lideranças empresariais. Isto pode ser percebido pelo crescimento de interessados em entender e se profissionalizar em gerenciamento de projetos. As instituições, preocupadas em disseminar a disciplina de gerenciamento de projetos e promover a profissão do gerente de projetos, no mundo, se expandem. (RABECHINI JUNIOR; PESSÔA, 2005).

De acordo com Rabechini Junior e Pessoa,

Os maiores problemas enfrentados pela empresa em relação ao gerenciamento de projetos refletiram-se nas notas médias mais baixas nas dimensões de recursos humanos (42%, aproximadamente, de atendimento) e de aprendizagem organizacional (em torno de 47% de atendimento). Não menos importantes, as notas médias das outras três dimensões também refletem carências da empresa no gerenciamento de projetos. As dimensões de metodologias e procedimentos, que apresentaram um grau de 55%, aproximadamente, de atendimento; apoio organizacional, cujo nível de atendimento ficou em torno de 56%; e alinhamento estratégico, que teve maior grau de atendimento segundo os entrevistados, com 61%, aproximadamente. (RABECHINI JUNIOR; PESSÔA, 2005).

As equipes, no âmbito dos projetos, devem ser pró-ativas em buscar resultados, através de uma orientação voltada às tarefas e atividades, bem como adequar as necessidades pessoais de seus membros. (RABECHINI JUNIOR, 2010).

De acordo com Rabechini Junior,

Da camada dos indivíduos, que estão envolvidos em projetos, em linhas gerais, espera-se que eles dominem as técnicas e ferramentas em gerenciamento de projetos, dentro dos parâmetros amplamente divulgados como das restrições de recursos, prazos e custos, característicos de projetos, levando-se em conta, ainda, as exigências de singularidade e empenho. Espera-se que estes indivíduos possuam uma visão bastante abrangente do sentido de governar ou ser governado, mediante a necessidade de alinhamento de projetos às estratégias organizacionais, bem como do desenvolvimento das habilidades gerenciais e da capacidade em aplicar as técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos. Neste aspecto buscou-se identificar ações que elevem o grau de competência do indivíduo em relação a suas capacidades gerenciais, de conhecimento do negócio e de gerenciamento de projetos. Em suma, isto significa ter indivíduos competentes em projetos. (RABECHINI JUNIOR, 2010).

“As equipes, no âmbito dos projetos, devem ser pró-ativas em buscar resultados, através de uma orientação voltada às tarefas e atividades. Neste

aspecto, buscou-se planejar ações visando torná-las aptas ao desenvolvimento de comprometimento com a agenda do projeto, bem como com orçamento, gestão dos riscos, com a qualidade, entre outros aspectos". (RABECHINI JUNIOR, 2010).

"Em síntese, na era do conhecimento o que mais adiciona valor aos produtos e serviços são as atividades inteligentes e não as rotineiras". (FLEURY; FLEURY, 2000).

Portanto, para conseguir resultados cada vez mais significativos torna-se importante o desenvolvimento e competências no âmbito do indivíduo e da organização. Gerar competências em equipe é uma tarefa árdua, de longo prazo que exige recursos e diretrizes bem claras. O alinhamento entre as necessidades gerenciais e as competências das equipes de projetos deve ser almejado pelas empresas que querem participar de um mercado cada vez mais competitivo.

As competências empresariais foram exaustivamente estudadas por Hamel e Prahalad (1995), quando estabeleceram o conceito de competências essenciais. Para eles competência "é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada". Para caracterizar uma competência essencial três elementos são considerados: o valor percebido pelo cliente; a diferenciação frente aos concorrentes e a capacidade de expansão. O primeiro refere-se às habilidades que permitem a empresa oferecer um benefício fundamental ao cliente, o segundo a uma capacidade única e o terceiro a possibilidade de geração de uma gama de novos produtos, como elementos de diferenciação competitiva.

Ainda segundo Hamel e Prahalad (1995), existem vários níveis de competição, dado pela competência essencial. As organizações que visam competir pelo desenvolvimento de competências têm como meta no primeiro nível a aquisição ou desenvolvimento de habilidades ou tecnologias. No segundo nível buscam sintetizar suas competências e, no terceiro visam maximizar a fatia do produto essencial da organização. Para Fleury e Fleury (2000) a competência do indivíduo pode ser entendida segundo três eixos fundamentais: pela pessoa, por sua formação educacional e por sua experiência profissional.

Esta integração entre a competência no âmbito individual e da organização que permitem a agregação de valor social e econômico. Os autores definem competências com: "um saber agir responsável e reconhecido, implicando em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue

valor econômico à organização, e valor social ao indivíduo". (FLEURY; FLEURY, 2000).

O gerenciamento das equipes de projeto não é uma tarefa fácil, por dois motivos: o primeiro é que os times de projetos são extremamente dinâmicos, os membros do grupo estão em constante mudança; o segundo é que talvez somente o gerente do projeto e alguns membros da alta gerência consigam ver a equipe do projeto como uma entidade única. Se os gerentes de projeto desejam um grupo motivado eles devem trabalhar nesta direção. Isto é possível através da condução de reuniões produtivas, da criação de um espaço físico próprio para o grupo, da criação de sinais específicos do grupo, da divulgação dos resultados do grupo, do desenvolvimento de reconhecimento de esforços especiais, do desenvolvimento, por parte do gerente de projeto, de um comportamento voltado às pessoas do seu grupo e de uma correta estruturação do grupo quanto às responsabilidades de cada membro do mesmo. (FRAME, 1994).

Verma (1995, apud Rabechini Junior; Carvalho, 2003) explicita diferenças distintivas entre grupos de indivíduos e membros de equipes de projetos. Enquanto os grupos são formados por membros independentes com participação parcial nas tarefas de forma individual, as equipes prezam a interdependência, com participação ativa e coletiva nas atividades de projetos. Neste sentido o desenvolvimento de equipes faz-se necessário através de um processo contínuo de gerenciamento, medindo-se seu desempenho ao longo do projeto.

Assim com base na avaliação e *feedback* da equipe, orientar e fazer evoluir em busca dos melhores resultados.

## 5 MATERIAL E MÉTODOS

O trabalho foi desenvolvido a campo, com foco nos trabalhadores rurais do departamento de produção da empresa de Agricultura Industrial Frutini.

A rotatividade no campo é um problema serio, uma vez que essa troca constante de pessoas, além dos encargos trabalhistas, influencia diretamente num nível elevado de gastos com manutenção de maquinas e variações constantes nos números de produção. Foram descobertos, através do trabalho do RH da empresa os principais fatores que influenciam na rotatividade de pessoas: Falta de respaldo e planejamento financeiro, baixa qualidade técnica da mão de obra, limitando a operações de implementos modernos e politicas de apoio ao trabalhador.

Assim sendo, através de “*buisiness plan*” este trabalho teve por objetivo implementar uma serie de politicas e planejamentos que visem diminuir esta rotatividade e qualificar a mão de obra. As seguintes propostas passam a valer em 05/09/15.

### 5.1 ESTRATÉGIAS DESENVOLVIDAS

#### ➤ **Implantar plano de carreira aos funcionários da produção:**

A implantação de um plano de carreira que permita ao trabalhador planejar suas finanças garante ao mesmo uma seguridade, além de uma valorização da vaga ocupada por ele nesta empresa. Os reajustes serão tabelados e serão conferidos conforme tempo de casa.

#### ➤ **Integrações de trabalhadores qualificadas:**

A integração é o momento que o trabalhador recebe seus EPI's, e é orientado quanto ao seu trabalho. No novo modelo, além dessa ação de praxe, serão expostos informações da empresa, seus projetos e objetivos, esclarecimento de politicas trabalhistas e de remuneração, para que o trabalhador se sinta parte de um projeto. Os números de produção da empresa serão compartilhados, assim os mesmos verão os números de seu trabalho e intenderão melhor possíveis necessidades da empresa.

➤ **Qualificação de mão de obra:**

O nível de tecnologia no campo nos dias de hoje é altíssimo, assim sendo, operadores de máquinas precisam estar atualizados. Não é essa a realidade, acarretando em custos altos de manutenção e eventuais acidentes de trabalho. A qualificação necessita de tempo, por isso a necessidade de diminuir a rotatividade. Nas lideranças a campo, a escolaridade também é limitante, onde lideranças abstratas sofrem com intelecto limitado.

A implantação de cursos e treinamentos regulares vai qualificar estes trabalhadores, fazendo com que sejam mais produtivos e diminuam custos.

Informações relevantes:

Tempo médio de contrato do trabalhador rural – 6 meses

Remuneração média/Trabalhador – R\$ 1.012,00

Remuneração média operador – R\$ 1.214,40

Escolaridade média: Fundamental completo ou incompleto.

Assim sendo, com base nestas informações, foi planejado uma série de ações que serão explanadas nas tabelas seguintes:

Quadro 1 - Planejamento Salarial

| Função               | Remuneração de Entrada | Reajuste de 1º Ano | Reajuste de 2º Ano | Reajuste de 3º Ano | Reajuste de 4º Ano | Reajuste de 5º Ano |
|----------------------|------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| TRABALHADOR RURAL    | 1.012,00               | 1.320,00           | 1.580,00           | 1.780,00           | 1.980,00           | 2.018,00           |
| OPERADOR DE MÁQUINAS | 1.214,00               | 1.400,00           | 1.640,23           | 1.940,25           | 2.000,00           | 2.330,25           |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados fornecidos pela empresa.

Quadro 2 - Cronograma de Cursos e Treinamentos

| <b>FUNÇÃO</b>               | <b>CURSO/TREINAMENTOS</b> | <b>INTERVALO DE TEMPO</b> |
|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                             |                           |                           |
| <b>TRABALHADOR RURAL</b>    | Segurança do Trabalho     | A cada 2 meses            |
|                             | Saúde geral               | A cada 6 meses            |
|                             | Seminário da Empresa      | A cada 6 meses            |
|                             | Metas do Ano Agrícola     | A cada 6 meses            |
|                             |                           |                           |
| <b>OPERADOR DE MÁQUINAS</b> | Segurança do Trabalho     | A cada 2 meses            |
|                             | Saúde geral               | A cada 6 meses            |
|                             | Seminário da Empresa      | A cada 6 meses            |
|                             | Metas do Ano Agrícola     | A cada 6 meses            |
|                             | Manutenção de mecânica    | A cada 3 meses            |
|                             | Manutenção elétrica       | A cada 3 meses            |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados fornecidos pela empresa.

Quando identificado um trabalhador que possua qualidades diferenciadas que o possibilitem liderar um grupo, no caso como uma monitoria de turma, será empregado uma avaliação, que junto com os requisitos de tempo de casa ajudará a formar uma salario apropriado com suas responsabilidades.

Seguem em anexos, os modelos oficiais que servirão de baliza para aplicação destas ações.



## 6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Estratégias elaboradas e aprovadas pela direção seguiu-se a aplicação. Após decisão a medida passou a valer para os contratos iniciados em 01/09/15. Para os funcionários já existentes, haverá uma avaliação diferenciada e particular a cada um.

Houve dificuldade para a aprovação das medidas, uma vez que grande parte da diretoria pertence aos primeiros integrantes da empresa, que trazem uma cultura de políticas severas ao campo, com valores e ideias defasadas. O problema foi solucionado com diversas reuniões até que se chegaram ao acordo final

Assim, em assembleia, foram informados os trabalhadores da casa, que terão nos próximos meses, suas situações discutidas. Vale lembrar que esta política é válida para os chamados funcionários fixos. Para os safristas a política de safra se mantém inalterada.

A questão dos cursos e treinamentos já foi iniciada, sendo que para os tratoristas o 1º curso de manutenção mecânica foi implantado e para o início do mês de outubro de 2015, junto com a nova diretoria da CIPA, será ministrado uma tarde de treinamento em segurança no campo.

Em pesquisa feita pelos monitores de campo, quando os trabalhadores foram questionados, sobre como haviam recebidos as novas diretrizes os resultados foram:

Muito bom 70%, Bom 10%, Indiferente 20%. (RH FRUTINI, 2015).

Terminado o 1º mês, nenhum pedido de demissão foi efetuado.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As ações e medidas implantadas neste ano colheram os frutos no próximo ano, quando as normativas não serão mais novidades, e quando os tempos vigentes, referentes ao tempo de casa serão postas em ação.

Foi nítida a boa recepção dos trabalhadores a essa perspectiva de estabilidade e valorização profissional, conforme explicito na pesquisa.

Os primeiros treinamentos regulares foram excepcionais, e a perspectiva de sequencia de trabalho e qualificação surtiu efeitos na produção, onde já nas primeiras semanas, o nível de manutenção foi diminuído.

Com a possibilidade de estabilidade financeira e a constante qualificação profissional, os trabalhadores vão perceber que fazem parte de um projeto diferenciado, em que as preocupações com o lucro da empresa e o bem estar do trabalhador são levadas no mesmo critério de necessidade. Assim a rotatividade de funcionários vai diminuir e os níveis de produção serão incrementados.

## REFERÊNCIAS

FLEURY, A.; FLEURY M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências Um Quebra-cabeça Caleidoscópio da Indústria Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo Pelo Futuro: estratégias inovadoras para se obter o controle de seu setor e criar os mecanismos de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RABECHINI JUNIOR, Roque; CARVALHO, Marly Monteiro de. **Perfil das Competências em Equipes de Projetos**. 2003. Disponível em <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1333&Secao=OPERA/LOGI&Volume=2&Numero=1&Ano=2003>, acesso em 10/09/2015.

RABECHINI JUNIOR, Roque; CARVALHO, Marly Monteiro; LAURINDO, Fernando José Barbin. 2002. **Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa**. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010365132002000200004&lng=pt&nrm=iso&tIng=pt&userID=-2](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010365132002000200004&lng=pt&nrm=iso&tIng=pt&userID=-2), acesso em 12/09/2015.

RABECHINI JUNIOR, Roque; PESSÔA, Marcelo Schneck de Paula. **Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos**. 2005. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132005000100004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132005000100004), acesso em 10/09/2015.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Equipes Vencedoras**. Disponível em <http://www.sebraepr.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Lab-%E2%80%93Equipes-Vencedoras>, acesso em 20/09/2015.

## **ANEXOS**



## Formulário Para Avaliação

### Conceitos

**Fraco - 1**

**Bom - 3**

**Regular - 2**

**Muito Bom - 4**

**Funcionário:** \_\_\_\_\_

**Data Admissão:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_

Cumpe a jornada de trabalho pré-estabelecida tanto no aspecto horário como em frequência. ☐

Conhece as normas de segurança, fazendo uso adequado dos equipamentos de proteção. ☐

Realiza suas atividades de forma segura e correta, atendendo aos padrões de qualidade esperados. ☐

Cumpe com os deveres e obrigações da sua função. ☐

Demonstra interesse, entusiasmo e determinação na execução de suas atividades. ☐

Possui disponibilidade e espontaneidade em colaborar para execução do trabalho. ☐

Possui facilidade para se adequar a novos métodos, procedimentos e ferramentas, adaptando-se rapidamente às necessidades e mudanças na rotina de seu trabalho. ☐

Contribui para manter o ambiente de trabalho organizado e em bom estado, zelando pelos equipamentos, máquinas e ferramentas que utiliza para o desempenho de suas atividades ☐

Demonstra habilidade de relacionamento com seus colegas e superiores, sabendo ouvir posições contrárias. ☐

De acordo com a avaliação feita, indicar necessidade de treinamento e desenvolvimento:

**Avaliador:** \_\_\_\_\_

**Data:** \_\_\_\_\_

Obs.:

1. Transforme os pontos da avaliação em nota. Considere: n: o total de pontos obtidos pelo funcionário.

A nota final NF será calculada da seguinte forma:  $NF = nx10/36$

Para facilitar a classificação, em caso de arredondamento da nota final, trabalhar com 3 casas decimais. Ex.  $9,3217 = 9,322$

|                      |  |
|----------------------|--|
| Acima de 8,0         | Muito Bom<br>Na maioria das vezes, supera o esperado. Seu desempenho é reconhecido por todos com destaque. |
| Entre<br>6,0- 7,999  | Bom<br>Em geral, alcança os objetivos de forma adequada contribuindo para os resultados de sua Área.       |
| Entre<br>4,0 – 5,999 | Regular<br>Em geral, contribui de forma parcial para os resultados de sua Área.                            |
| Até 3,999            | Fraco<br>Na maioria das vezes, contribui pouco para os resultados de sua Área.                             |

|  |                                |                   |
|--|--------------------------------|-------------------|
|  <b>Frutini</b> | <b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b> |                   |
| <b>Aprovação:</b><br><b>Henrique Eduardo Aliprandini</b>   | <b>Código</b>                  |                   |
|  | <b>Data</b>                    | <b>01/09/2015</b> |

## 1 – OBJETIVO GERAL

Reconhecer os funcionários de acordo com o seu desempenho e contribuição para a organização, mantendo a equidade interna.

## 2 – APLICAÇÃO

Esta política se aplica a todos os funcionários da Empresa.

## 3 – PERÍODOS DA AVALIAÇÃO

- 1) Primeira avaliação ao completar 1 ano de empresa na mesma função.
- 2) Segunda avaliação ao completar 2 anos de empresa na mesma função.
- 3) Terceira avaliação ao completar 3 anos de empresa na mesma função.
- 4) Quarta avaliação ao completar 4 anos de empresa na mesma função.

## 4 – AVALIADORES

Serão avaliadores, os Supervisores e ou responsáveis imediatos pelo funcionário a ser avaliado.

## 5 – AVALIAÇÃO

Os avaliadores utilizarão o formulário em anexo, devendo pontuar as questões conforme conceito estabelecido.

## 6 – CRITÉRIOS E CONSIDERAÇÕES

Os reajustes salariais deverão ser concedidos pela empresa, respeitando os seguintes critérios:

### 6.1 – Tempo de Empresa

Esta condição está vinculada ao tempo da função na empresa.

|         |                       |
|---------|-----------------------|
| Nível A | 0 a 1 ano de empresa  |
| Nível B | 1 a 2 anos de empresa |

|         |                          |
|---------|--------------------------|
| Nível C | 2 a 3 anos de empresa    |
| Nível D | 3 a 4 anos de empresa    |
| Nível E | 4 a mais anos de empresa |

## **6. 2 – Avaliação de Desempenho**

O RH encaminhará no mês de aniversário por tempo de empresa, formulário de avaliação individual para que a liderança (Monitores e Supervisores) realize análise de desempenho de seus funcionários.

A avaliação permitirá a liderança realizar análise das habilidades, conhecimentos e comportamentos, bem como estabelecer planos de melhorias e desenvolvimento necessários.

O funcionário deverá ter obtido resultado satisfatório para concessão do reajuste proposto.

O reajuste poderá avançar apenas um nível a cada ano, dentro do mesmo cargo. Os percentuais desses aumentos correspondem ao percentual existente entre um nível da faixa salarial e o imediatamente superior.

## **6.3 – Casos Especiais**

Casos especiais ou contrários aos critérios estabelecidos deverão ser aprovados pela Direção da Empresa.

## **7 – ATRIBUIÇÕES**

É de responsabilidade de todos zelarem pela aplicação e cumprimento desta Política.

- Utilizar esta Política como uma ferramenta de melhoria, respeitando as diretrizes acima relacionadas;
- Participar da implementação e aperfeiçoamento desta política, através de sugestões e "*feedback*".
- Assegurar a correta aplicação desta Política;

## **8 – VIGÊNCIA**

A presente Política vigora a partir de 01 de setembro de 2015.

**9 – REVISÃO**

Cabe a área de Recursos Humanos, realizar revisão anual e propor ações necessárias para a boa administração desta política.