

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RENAN LUCAS TRIGO

MODELO DE ACOMPANHAMENTO E DESENVOLVIMENTO
PROFISSIONAL COMO ESTRATÉGIA DE RETENÇÃO DE TALENTOS

CURITIBA

2015

RENAN LUCAS TRIGO

MODELO DE ACOMPANHAMENTO E DESENVOLVIMENTO
PROFISSIONAL COMO ESTRATÉGIA DE RETENÇÃO DE TALENTOS

Trabalho apresentado como requisito à obtenção do grau de Pós-Graduação no curso de MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, setor do CEPPAD da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Carolina Valentini Toscani Kim.

Curitiba

2015

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	04
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA.....	05
1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO.....	05
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	05
3. METODOLOGIA.....	07
4. A ORGANIZAÇÃO.....	08
4.1 DESCRIÇÃO GERAL.....	08
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	08
5. PROPOSTA.....	09
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	09
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	11
5.3 RECURSOS.....	11
5.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	11
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO – CORRETIVAS.....	11
6. CONCLUSÃO.....	11
ANEXO 1.....	13
ANEXO 2.....	14
ANEXO 3.....	15
ANEXO 4.....	16
ANEXO 5.....	17
ANEXO 6.....	19
7. REFERENCIAS.....	20

1. INTRODUÇÃO

O papel do gestor é primordial atrelado a área de recursos humanos na retenção de talentos de uma organização. Com esta afirmação, a presente proposta de projeto técnico de implantação promove um modelo de acompanhamento profissional e desenvolvimento de colaboradores de uma indústria da cidade de Curitiba/PR. Percebe-se atualmente nas organizações que muitas vezes a saída e perda de seus talentos podem surgir de insatisfações com o clima organizacional.

A ferramenta proposta, trata-se de um modelo de acompanhamento que tende a aproximar-se tanto da gestão, quanto da equipe para anteceder na resolução destas insatisfações, focado na resolução de possíveis problemas, que além de reter estes talentos, também desenvolvem os líderes na gestão e acompanhamento de sua equipe.

Leonardo (2002) relata que uma das ferramentas mais importantes entre colaborador e empregador é o contrato psicológico, esperando expectativas de ambas as partes que vai além de uma formalização concreta, influenciando ambos os comportamentos.

Os indicadores e resultados obtidos com esta ferramenta darão subsídios a futuros trabalhos, tanto para a área de recursos humanos, quanto as demais áreas internas da organização.

O presente trabalho sugere um modelo de acompanhamento e desenvolvimento profissional numa forma de parceria entre profissionais de recursos humanos, gestores e equipes profissionais.

O modelo em questão aborda temas de clima organizacional, treinamento e desenvolvimento de profissionais, integração, trabalho em equipe, além da resolução de problemas e conflitos atribuídos a estes temas citados.

Esta ferramenta tem como principal objetivo estreitar as relações entre profissionais de recursos humanos e gestores de equipe afim de cooperar para a retenção de talentos na organização.

1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analisar e identificar técnicas e estratégias de recursos humanos utilizadas para a retenção de talentos em uma indústria da cidade de Curitiba/PR.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Revisar a literatura sobre as práticas de retenção de talentos atreladas ao papel de liderança e resolução de conflitos;
- ✓ Verificar o papel das estratégias de liderança na retenção de talentos;
- ✓ Levantar os tipos de conflitos organizacionais e ações de melhoria das mesmas;
- ✓ Sugerir modelo de proposta de melhoria para a retenção de talentos e atrelar relação entre recursos humanos, líderes e equipes;

2.0 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Trindade (2007) apud Neres e Neto (2013), as organizações não estão se preocupando apenas com a concorrência e o mercado, passando a ter um olhar também para pessoas, tendo como desafio motivar e reter seus talentos.

Geringer (2001) descreve talento como colaboradores que direcionam a empresa para a lucratividade e eficácia, contribuindo com opinião e resultados. Talentos possuem habilidade de adaptar-se a novos ambientes, bom raciocínio, cultura e conhecimentos acadêmicos e técnicos, além do bom relacionamento em equipe, desempenho e em alguns casos a capacidade de liderar, ou seja, o líder também pode ser um talento. (DRENER AT AL 1999)

Conforme Michaels, Handfield e Axerold (2002) apud Silva (2006, p. 21) talento é definido por “Conjunto de habilidades de uma pessoa. Os dons, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos e capacidade de aprender”.

Silva (2006) citado por Neres e Neto (2013) os talentos são o grande diferencial nas organizações atualmente possuindo competências diferenciadas e atrelados as suas estratégias.

Cabe a área de Recursos Humanos mostrar custos e prejuízos com as saídas de talentos das empresas, a estratégia e o processo de reter talentos é responsabilidade do RH, porém o principal ativo neste papel cabe ao líder imediato. (KAYE E JORDAN - EVANS 2000 citado por SILVA 2006)

Parodi (2009) apud Neres e Neto (2013) a área de Recursos Humanos e a forma de liderar possuem importância na estratégia de reter pessoas, assim como o que esperam deles e o que buscam nas organizações.

Para Covey (2002) as organizações não amadurecem a idéia que o foco passou a ser nas pessoas e não mais em equipamentos e o desafio torna-se atrair e reter estes talentos e seus conhecimentos adquiridos na organização.

De acordo com Boog (1994) o paradigma organizacional encontra-se em conflito. Isto se dá conforme a diferença entre dois modelos:

Paradigma Mecanicista

Também conhecido como modelo racional e criticado pelo autor, por ser uma visão ultrapassada, porém reconhecendo ser a visão de dominância na atualidade, com base nos tradicionais referenciais taylorista e fayolista.

Paradigma Holístico

Modelo não dominante e com potencial crescente por sua abrangência voltada a atuação humana

Boog (1994) comenta que um dos novos desafios aos gestores é o papel de instruir suas equipes, deixando de lado a figura autoritária. Mesmo não existindo um modelo correto e ideal de gestão, grandes partes das organizações possuem discursos de modelos contemporâneos, mas ainda com práticas voltadas ao modelo mecanicista.

Moggi (1994) relata que as organizações entraram neste momento de crise entre os modelos, justamente pela fase de transição entre os mesmos, transcendendo nas pessoas pela falta de motivação, insatisfação com ambiente, dificuldades com liderança, greves e insatisfação com clima organizacional.

De acordo com Guelli (1994) o papel do líder mudou com as mudanças organizacionais, antes voltadas apenas para o controle de tarefas e atualmente passa a ser o de transferência de informações para a equipe tomar decisões e resolverem os problemas.

Com isto o desafio do gestor contemporâneo é formar equipes autônomas e desenvolver habilidades como:

- ✓ Treinar Pessoas;
- ✓ Dar *feedback's*;
- ✓ Disponibilizar informações;
- ✓ Acompanhar o processo de comunicação;
- ✓ Intervir quando necessário;
- ✓ Compartilhar problemas e soluções;
- ✓ Dividir o poder.

Para Boog (1994) a cultura organizacional possui importância no crescimento dos objetivos das organizações e este aspecto possui relevância em modelos contemporâneos de empresas e gestão de pessoas. O clima organizacional é formado pela cultura da empresa e composto por uma identidade e relação entre seus membros.

Neres e Neto (2013) afirmam a retenção de talentos deve tornar-se um importante processo nas organizações pelo diferencial competitivo que as pessoas vêm alcançando no mercado.

Chiavenato (2005) afirma que a produção pode ser determinada pela forma que as pessoas são tratadas e ao serem incentivadas transmitem inovação e caso contrário, bloqueiam suas capacidades.

[...] Hoje não é mais tão importante reter talentos na organização. Possuir talentos é apenas uma parte da questão. O mais importante é o que fazer para que estes talentos sejam aplicados de maneira rentável, ou seja, como aplicar esses talentos no sentido de obter elevados retornos desse precioso capital humano (CHIAVENATO 2005, p. 4)

“As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões”. (Chiavenato, 2004, p. 5)

Para Silva (2006) reter talentos é a chave do sucesso na construção de conhecimentos dependentes em momentos de rápidas mudanças.

3.0 METODOLOGIA

A ferramenta em questão irá levantar e avaliar as estratégias e formas de gestão utilizada pelo gestor na tentativa de recuperação destes profissionais e no direcionamento de novos planos de ações de parceria entre as áreas de uma indústria em Curitiba/PR.

4.0 A ORGANIZAÇÃO

4.1 DESCRIÇÃO GERAL

A Darnel Group é uma marca com uma linha extensa de produtos descartáveis e embalagens para alimentos, com as mais altas especificações técnicas. Está estrategicamente localizados para distribuir produtos de alta qualidade no âmbito mundial.

Com cerca de trinta anos no mercado servindo em tecnologia, qualidade e serviço, alcançando um excelente posicionamento ambos no mercado nacional e internacional.

Através de Plantas de Produção localizadas nos Estados Unidos, Espanha, Turquia, Israel, Uruguai, Brasil e Colômbia e seus Centros de Distribuição localizados na Alemanha, Itália, Venezuela, Brasil, Argentina, Chile, Peru, Equador, Polônia e Rússia. A Darnel pode distribuir seus produtos em qualquer lugar e a qualquer momento, garantindo um serviço rápido e eficiente.

As fábricas atendem de maneira independente à Norma Internacional NTC-ISO 9001:2008. Os laboratórios estão equipados para poder exercer padrões e controles de qualidade, garantindo assim o rastreamento do produto.

Além da infraestrutura física, a Darnel tem investido em sistemas de informação modernos, completamente interconectados, o que permite oferecer um melhor e mais oportuno serviço a todos os clientes.

O material das embalagens e descartáveis da Darnel são produzidos segundo as normas da FDA (Food and Drug Administration) para contato com alimentos e são 100% recicláveis.

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Alto número de queixas, saídas e/ou desistências repentinas (prazo geralmente menores de três meses) identificadas por meio de entrevistas de desligamento, respectivamente pelas seguintes justificativas:

- ✓ Dificuldade de comunicação, contato ou problemas com liderança;

- ✓ Ausência de Treinamento e Desenvolvimento ou Acompanhamento após contratação;
- ✓ Dificuldades com clima organizacional e equipe de trabalho.

5. PROPOSTA

5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Quadro 1 – Desenvolvimento de Proposta de Implantação de Projeto Técnico.

ETAPA	DESCRIÇÃO	PERIODICIDADE	RESPONSÁVEL
SELEÇÃO	RH e Líder executam as etapas:		
	- Alinhamento de perfil necessário ao cargo/função; - Entrevista RH; - Entrevista Gestor; - Aprovação comum ao perfil; - Visita prévia ao posto de trabalho e acordo de normas e expectativas ao cargo/função.	Abertura de todas as posições para contratação	RH Gestor
TREINAMENTO DE INTEGRAÇÃO	Apresentação de normas e políticas internas da organização, além de temas de RH e Segurança do trabalho	Após contratações efetuadas	RH Segurança do trabalho
TREINAMENTO PRÁTICO	Apresentação e eleição de "Padrinho" (Colaborador com mais experiência e conhecimento e referência na função para multiplicar conhecimento adquirido a novos colaboradores recém contratados).	1º dia: Observação de Atividade; 2º ao 4º dia: Observação e Execução junto ao "Padrinho"; 7º dia: Após Avaliação do "Padrinho" e Gestor, colaborador inicia execução.	RH Gestor Equipe

PESQUISA INICIAL DE CLIMA E AMBIENTIZAÇÃO	RH realiza visita ao posto de trabalho (Sem agendamento prévio para avaliar clima organizacional) e realiza Avaliação Inicial de Clima e Ambientação.	15 dias após contratação. *Colaborador já passou pela etapa citada acima e está executando suas tarefas sem interferência direta.	RH Colaborador
ACOMPANHAMENTO DE EXPERIÊNCIA	RH, Gestor e Colaborador realizam Acompanhamento de Experiência. Envolvidos chegam ao consenso comum da continuidade ou não da parceria.	1ª Etapa próximo aos 45 dias 2ª Etapa próximo a 90 dias (Vencimento)	RH Gestor Colaborador
ACOMPANHAMENTO ROTINEIRO	RH disponibiliza caixa de sugestões que serão respondidas semanalmente (Sem identificação) e se dúvida for comum a todos e não expositora, publicada em mural de comunicação interna.	Semanalmente	RH Colaborador
AVALIAÇÃO DE LIDERANÇA	Equipe (Grupo) e Colaboradores (Individual) avaliará Liderança (Sem identificações)	Semestralmente	RH Equipe
1ª AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE & DESEMPENHO	Gestor avaliará Performance e Desempenho dos colaboradores. Gestor passará feedback da avaliação ao colaborador	06 meses após contratação	RH Gestor Colaborador
2ª AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE & DESEMPENHO	Gestor avaliará Performance e Desempenho dos colaboradores. Gestor passará feedback da avaliação ao colaborador	Semestralmente	RH Gestor Colaborador

5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Divulgação e convite aos líderes sobre o modelo de projeto técnico, apresentando vantagens. Sugestão de participação voluntária, ou seja, caso projeto tenha total aderência, será possível realizar comparação e comprovação de eficácia entre equipes participantes e não participantes observando a retenção de talento entre as mesmas.

5.3 RECURSOS

Conforme descrito no desenvolvimento da proposta, o projeto não exige alto recurso financeiro, sua maior necessidade está ligada a fatores humanos, como aceitação, participação e aderência entre líderes e equipes junto à área de recursos humanos.

5.4 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que a sugestão de implantação deste projeto técnico comprove e mostre a eficácia deste modelo que preza e valoriza a aproximação entre as equipes de trabalho (Líderes, Recursos Humanos e Colaboradores), visando e sensibilizando a parceria de trabalho voltada a retenção de talentos.

6. CONCLUSÃO

A perda de talentos nas organizações demonstra ter seus motivos, muitas vezes encobertos. O papel ativo do líder torna-se imprescindível e chave no acompanhamento e busca de soluções para evitar que isto ocorra. Supõe-se que com a participação deste líder em parceria a área de recursos humanos na tentativa de recuperar este talento diminuam suas chances de saída da organização.

As grandes empresas mudam seu foco antes voltado a atração dos melhores perfis para suas posições, para o desafio de além de encontra-los, também de mantê-los e motivá-los.

De acordo com levantamentos e cenário econômico e político atual, a competitividade no mercado de trabalho está cada vez mais acirrada. Isto atrelado a uma desaceleração de oportunidades, exige a responsabilidade das organizações em reter e desenvolver seus talentos internamente.

Diversos são os fatores somados a responsabilidade de reter talentos, como públicos ecléticos e diversificados, como por exemplo, o surgimento de novas gerações em convivência com outras mais tradicionais ou ao papel e motivação que o líder representa como referência a estas pessoas, entre outros.

Supõe-se que com estas diferenças presentes na rotina das organizações, possam surgir conflitos relacionais e organizacionais que podem levar a decisão de se deixar uma empresa. Grande parte destes desligamentos podem apresentar motivos motivacionais.

A retenção de talentos é um tema contemporâneo e grande parte dos profissionais das organizações já refletem e possuem dificuldade para tratar e lidar com o assunto e este projeto poderá ser útil no início de uma reflexão prática e também ao desenvolvimento de futuros trabalhos.

Anexo 1: Avaliação de Clima e Ambientação

CLIMA & AMBIENTAÇÃO	CLIMA & AMBIENTAÇÃO	CLIMA & AMBIENTAÇÃO
Nome:	Nome:	Nome:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Área e Time:	Área e Time:	Área e Time:
Data Início:	Data Início:	Data Início:
Data Resposta:	Data Resposta:	Data Resposta:
PESQUISA DE AMBIENTAÇÃO - MARQUE "X"	PESQUISA DE AMBIENTAÇÃO - MARQUE "X"	PESQUISA DE AMBIENTAÇÃO - MARQUE "X"
<i>COMO FUI RECEBIDO EM MEU SETOR?</i>	<i>COMO FUI RECEBIDO EM MEU SETOR?</i>	<i>COMO FUI RECEBIDO EM MEU SETOR?</i>
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<i>TREINAMENTO RECEBIDO?</i>	<i>TREINAMENTO RECEBIDO?</i>	<i>TREINAMENTO RECEBIDO?</i>
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<i>ACOMPANHAMENTO/ AUXÍLIO DA CHEFIA?</i>	<i>ACOMPANHAMENTO/ AUXÍLIO DA CHEFIA?</i>	<i>ACOMPANHAMENTO/ AUXÍLIO DA CHEFIA?</i>
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<i>EQUIPE DE TRABALHO?</i>	<i>EQUIPE DE TRABALHO?</i>	<i>EQUIPE DE TRABALHO?</i>
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<i>HORÁRIO DE TRABALHO E CARGA HORÁRIA?</i>	<i>HORÁRIO DE TRABALHO E CARGA HORÁRIA?</i>	<i>HORÁRIO DE TRABALHO E CARGA HORÁRIA?</i>
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<i>APLICAÇÃO DOS ASSUNTOS TRATADOS NA INTEGRAÇÃO?</i>	<i>APLICAÇÃO DOS ASSUNTOS TRATADOS NA INTEGRAÇÃO?</i>	<i>APLICAÇÃO DOS ASSUNTOS TRATADOS NA INTEGRAÇÃO?</i>
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<i>INFRA - ESTRUTURA LOCAL, MATERIAIS E EQUIPAMENTOS DE TRABALHO?</i>	<i>INFRA - ESTRUTURA LOCAL, MATERIAIS E EQUIPAMENTOS DE TRABALHO?</i>	<i>INFRA - ESTRUTURA LOCAL, MATERIAIS E EQUIPAMENTOS DE TRABALHO?</i>
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<i>NO GERAL, COMO ESTA SENDO O TRABALHO?</i>	<i>NO GERAL, COMO ESTA SENDO O TRABALHO?</i>	<i>NO GERAL, COMO ESTA SENDO O TRABALHO?</i>
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Comentários:	Comentários:	Comentários:

Anexo2: Avaliação e Justificativa de Gestão

Campo exclusivo de uso e preenchimento do Gestor e RH (Sigiloso a colaboradores)
() Colaborador esta dentro das expectativas
() Precisa desenvolver e /ou melhorar algumas competências, mas gostaria de avaliar até o final da experiência
() Interromper contrato de trabalho ao término do 1º período (45 dias).
Em caso de interrupção de contrato, responda justificativas de desligamento abaixo:
Qual a justificativa para não recuperá-lo (a)?
Que alternativas já utilizou para retê-lo (a)? O que já foi feito?
Qual é o ponto de falha/melhoria deste (a) colaborador (a)?
Qual seria a solução para este problema? (Resolução do problema)
Porque quer desligar este colaborador? (Cite exemplos/comportamentos)
Como foi/ está sendo seu acompanhamento para este colaborador?
Este colaborador foi treinado do processo? De que forma e com quais ferramentas?

Anexo 3: Acompanhamento e Desenvolvimento de Talentos

Via Colaborador - Acompanhamento	
1 - Como foi sua recepção na Darnel (Como foi recebido em sua área de trabalho)?	
<input type="checkbox"/> Excelente	
<input type="checkbox"/> De forma adequada	
<input type="checkbox"/> Normal	
<input type="checkbox"/> Não tive uma boa impressão	
Comentários:	
2 - Como foi seu treinamento técnico?	
<input type="checkbox"/> Excelente	
<input type="checkbox"/> De forma adequada	
<input type="checkbox"/> Normal	
<input type="checkbox"/> Não recebi treinamento	
Comentários:	
- Quem te ensinou/reforçou os procedimentos de sua função?	
- Como esta pessoa o treinou?	
- Usou alguma ferramenta/material?	
3 - Como foi sua Integração na Darnel?	
# Normas da empresa	
# Fluxos/Procedimentos e Regras do RH	
# Instalações Internas	
# Atendimento do RH (Prazos: Pagamentos e Benefícios)	
Comentários:	

Anexo 4: Acordo de acompanhamento e desenvolvimento

Acordo
Qual a principal dificuldade identificada?
Qual a resolução para esta dificuldade?
Pontos positivos identificados:
Pontos negativos identificados:
Plano de ação para resolução de dificuldade:
Prazo para implantação da melhoria:
Data:
Assinatura Gestor:
Assinatura Colaborador:
Assinatura RH:

Anexo 5: Avaliação de Desempenho e Performance

Avaliação de Desempenho & Performance		
Colaborador:		Data Admissão:
Cargo:		Data Avaliação:
Gestor:		Venc. 45 dias:
Time:		Venc. 90 dias:
COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	DESEMPENHO
Produtividade & Desempenho	Durante período de trabalho costuma entregar resultados satisfatórios, além de tornar-se responsável pelo fluxo de trabalho, ou seja, possui senso de dono do processo ao qual foi treinado.	<input type="checkbox"/> Referência <input type="checkbox"/> Atende Expectativa <input type="checkbox"/> Necessita Melhorar/Desenvolver <input type="checkbox"/> Não tem cumprido o esperado
Exemplos e/ou Comportamentos justificáveis:		
Aprendizagem	Assimila as informações recebidas com a prática e possui boa desenvoltura em sua performance. Em caso de dificuldades, demonstra-se interessado em resolvê-la e facilidade na correção e ajuste das mesmas.	<input type="checkbox"/> Referência <input type="checkbox"/> Atende Expectativa <input type="checkbox"/> Necessita Melhorar/Desenvolver <input type="checkbox"/> Não tem cumprido o esperado
Exemplos e/ou Comportamentos justificáveis:		
Iniciativa & Pró Atividade	Possui ação e bom senso para iniciar e cumprir suas atividades, sem necessidade de ficar recebendo ordens e/ou sendo observado.	<input type="checkbox"/> Referência <input type="checkbox"/> Atende Expectativa <input type="checkbox"/> Necessita Melhorar/Desenvolver <input type="checkbox"/> Não tem cumprido o esperado
Exemplos e/ou Comportamentos justificáveis:		
Normas de Segurança & Higiene	Trabalha de forma segura e correta, seguindo procedimentos de Responsabilidade Integral da organização, além de seguir normas de higiene pessoal e profissional.	<input type="checkbox"/> Referência <input type="checkbox"/> Atende Expectativa <input type="checkbox"/> Necessita Melhorar/Desenvolver <input type="checkbox"/> Não tem cumprido o esperado
Exemplos e/ou Comportamentos justificáveis:		
Pontualidade, Atrasos & Faltas	Chega ao local de trabalho conforme acordado em contrato de trabalho e não possui ausências sem justificativas. Quando necessário, avisa a Gestão ou RH com antecedência.	<input type="checkbox"/> Referência <input type="checkbox"/> Atende Expectativa <input type="checkbox"/> Necessita Melhorar/Desenvolver <input type="checkbox"/> Não tem cumprido o esperado
Exemplos e/ou Comportamentos justificáveis:		
Trabalho em Time	Sempre que possível busca ajudar, orientar ou estar disponível para prestar auxílio em outras atividades, além de suas obrigações e responsabilidades.	<input type="checkbox"/> Referência <input type="checkbox"/> Atende Expectativa <input type="checkbox"/> Necessita Melhorar/Desenvolver <input type="checkbox"/> Não tem cumprido o esperado
Exemplos e/ou Comportamentos justificáveis:		

Comunicação	Comunica-se com clareza e objetividade. Durante atividades, consegue extrair e repassar informações necessárias para o fluxo de trabalho. Evita conversas desnecessárias e/ou que atrapalhem andamento da área, além de não envolver-se em fofocas e ruídos que ocasionem conflitos internos.	<input type="checkbox"/> Referência <input type="checkbox"/> Atende Expectativa <input type="checkbox"/> Necessita Melhorar/Desenvolver <input type="checkbox"/> Não tem cumprido o esperado
Exemplos e/ou Comportamentos justificáveis:		
Relacionamento com Gestão	Respeita hierarquia e possui Líder como referência na área. Em situações positivas ou negativas, costuma orientar-se e trocar informações com sua Gestão imediata.	<input type="checkbox"/> Referência <input type="checkbox"/> Atende Expectativa <input type="checkbox"/> Necessita Melhorar/Desenvolver <input type="checkbox"/> Não tem cumprido o esperado
Exemplos e/ou Comportamentos justificáveis:		
Relacionamento com Time	Possui bom entrosamento aos demais colaboradores, evitando envolver-se em conflitos, respeitando as diferenças e necessidades do grupo.	<input type="checkbox"/> Referência <input type="checkbox"/> Atende Expectativa <input type="checkbox"/> Necessita Melhorar/Desenvolver <input type="checkbox"/> Não tem cumprido o esperado
Exemplos e/ou Comportamentos justificáveis:		
Postura Pessoal	Apresenta bons comportamentos dentro da organização e costuma ter postura profissional durante período de trabalho. Possui boa apresentação pessoal.	<input type="checkbox"/> Referência <input type="checkbox"/> Atende Expectativa <input type="checkbox"/> Necessita Melhorar/Desenvolver <input type="checkbox"/> Não tem cumprido o esperado
Exemplos e/ou Comportamentos justificáveis:		
Assinatura Gestor Responsável:		
Assinatura do Colaborador:		
Assinatura RH:		
Outras Observações		

Anexo 6: Caixa de Sugestões

ESPAÇO DE IDEIAS Participe: De sua idéia para melhorar nosso espaço de trabalho!	
Nome:	
Cargo/Função:	
Time (Equipe):	Gestor:
Data: ____/____/____	
Descreve seu Problema/Dificuldade:	
Idéia para solução do Problema/Dificuldade:	
O que você espera melhorar com sua idéia:	
<i>* Campos incompletos e assuntos não profissionais não serão validados e respondidos; * Utilize sigilo (Não identificação de nomes) apenas em casos de exposição constrangedora ou riscos;</i>	

7. REFERENCIAS

BOOG,G.G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron *books*, 1994.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

GIRARDI, D. M.; LAPOLLI, E. M.; TOSTA, K. B. T. **A consultoria interna de recursos humanos como prática catalisadora da gestão do conhecimento organizacional**. *Prod.* [online]. 2009, vol. 11, n. 25, p. 151-170. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/viewFile/2175-8077.2009v11n25p151/12592>> Acesso dia 27/07/2015.

GUELLI, M.L. **Desenvolvimento de chefia de primeira linha**. In: BOOG,G.G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron *books*, 1994.

LEONARDO, J. M. A. **A guerra do sucesso pelos talentos humanos**. *Prod.* [online]. 2002, vol.12, n.2, pp. 42-53. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S103-65132002000200005 Acesso dia 25/10/2015.

MENEZES, J. F.; ARAGÃO, F. S. **Valorização humana como forma de retenção de pessoas nas organizações contemporâneas**. *Prod.* [online]. 2013, vol. 6, n. 8. Disponível em: <http://fjav.com.br/revista/Downloads/edicao08/Artigo_27_44.pdf>

Acesso dia 03/10/2015.

MOGGI, J. *Processos de mudança*. In: BOOG,G.G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron *books*, 1994.

NETO, J. C.; NERES, E. P. **Retenção de talentos: a percepção dos colaboradores de recursos humanos sobre as políticas adotadas para uma empresa do ramo de bebidas no distrito federal**. Disponível em: <http://nippromove.hospedagemdesites.ws/anais_simposio/arquivos_up/documentos/artigos/63144dc55c46d066b39434fee8990c46.pdf> Acesso dia 29/10/2015.

MEDEIROS, F. **O papel do rh na gestão da mudança organizacional**. Porto Alegre: UFRGS, 2013.