

21º PRÊMIO SER HUMANO | ABRH-ES

Modalidade: Desenvolvimento

Subcategoria: Gestão do desempenho e de talentos

***ASSESSMENT: Uma Ferramenta Estratégica para Promoções e
Desenvolvimento de Lideranças.***

VITÓRIA/ES

AGOSTO/2024

ÍNDICE

Introdução.....	1
Desenvolvimento.....	3
Orçamento.....	10
Principais Resultados.....	10
Avaliação.....	11
Aplicabilidade.....	11
Sustentabilidade.....	12
Conclusão.....	13
Bibliografia.....	14
Anexo.....	15

SINOPSE

O presente trabalho explora o impacto e a importância do processo de *Assessment* em uma empresa de grande porte do setor de transporte e logística. Abordaremos como a adoção de uma ferramenta para avaliar o potencial e as competências dos colaboradores indicados pelos seus gestores a cargos de liderança foi essencial para auxiliá-los na escolha de profissionais mais bem preparados e alinhados ao perfil de liderança desejado.

O processo implementado pela empresa foi estruturado além das avaliações tradicionais, que normalmente se concentram em testes psicológicos e avaliações pontuais de competências. A abordagem incorporou encontros de desenvolvimento com um profissional qualificado e tem como objetivo potencializar as competências dos colaboradores ou trabalhar aspectos que precisam de atenção para apoiá-los no alcance de resultados mais eficientes. Através dessa ferramenta, buscou-se não apenas identificar e promover talentos, mas também fomentar o desenvolvimento contínuo dos líderes, garantindo uma gestão mais eficaz e alinhada com os objetivos organizacionais.

Com menos de dois anos de implementação, a ferramenta está consolidada e é vista como essencial pelos gestores. Muitos deles, veem tanto valor que passaram a solicitar o mapeamento de toda a equipe, o que demonstra ainda mais o interesse da liderança no olhar mais estratégico e humanizado de seus colaboradores.

INTRODUÇÃO

No competitivo e dinâmico setor de transporte e logística, onde a eficiência operacional e a capacidade de adaptação são cruciais para o sucesso, a identificação e o desenvolvimento de talentos emergem como fatores estratégicos de vital importância.

Em um ambiente de trabalho multigeracional, é comum enfrentar desafios decorrentes de diferentes estilos de comunicação, valores e abordagens para a resolução de problemas. Esses choques de perspectivas podem criar barreiras à colaboração e à construção de uma visão comum. Portanto, é essencial adotar estratégias que promovam a compreensão mútua e a integração das diversas experiências e habilidades que cada geração traz, para garantir um desenvolvimento de liderança mais inclusivo e eficaz.

A Confederação Nacional do Transporte (CNT), revelou na pesquisa de 2022 que 75% das empresas indicaram que a gestão de pessoas é um dos principais desafios, citando dificuldades em atrair e reter talentos qualificados. Neste sentido, buscar formar e desenvolver profissionais internamente é um caminho sustentável para o negócio além fortalecer a cultura, valores e missão da empresa, o que facilita a manutenção e reforço desses aspectos.

Sem uma estrutura sistemática para avaliar e promover o desenvolvimento de líderes, as organizações correm o risco de manter práticas enviesadas e de não reconhecer o potencial de seus colaboradores, o que pode levar à desmotivação e à perda de talentos. Com isso, a implantação de um processo formal de avaliação e desenvolvimento de lideranças desempenha um papel crucial na promoção de uma cultura de aprendizado e crescimento contínuo, bem como fomenta um ambiente em

que a evolução profissional é constantemente estimulada, resultando em maior engajamento e desempenho organizacional.

Diante de um momento de ampliação do negócio, adotado a partir do planejamento estratégico, a empresa precisou aumentar sua capacidade produtiva para atender suas necessidades e objetivos, o que leva a um aumento no fluxo típico de entrada de talentos.

Neste mesmo contexto de crescimento previsto, tornou-se crucial direcionar um olhar mais atento para os profissionais internos. Desde a implementação da ferramenta, observou-se um aumento de 47% nas posições de liderança dentro da organização e uma média de 12 promoções mensais para esses cargos. No entanto, identificou-se um problema recorrente: muitos dos líderes recém-promovidos não estavam adequadamente preparados para assumir suas novas funções, o que gerava impactos significativos em todas as frentes relacionadas à gestão de pessoas. Além disso, o ritmo do crescimento contribuiu para o surgimento de uma ameaça ao negócio: a indisponibilidade de líderes aptos ou adequadamente desenvolvidos para gestão de pessoas.

Em resposta a essa situação, a alta liderança solicitou a aproximação da área de DHO (Desenvolvimento Humano Organizacional) para auxiliar os gestores na tomada de decisão durante o processo de promoção, especialmente destes cargos. Este trabalho irá abordar a metodologia adotada pela empresa, os critérios de avaliação utilizados e os resultados obtidos com a implementação da ferramenta escolhida para apoiar os gestores na tomada de decisão para promoção de cargos de liderança, o *Assessment*.

O propósito do processo de *Assessment* é auxiliar os gestores na tomada de decisão sobre colaboradores indicados para posições de liderança. Esse processo visa avaliar

tanto o potencial quanto o desempenho dos colaboradores para assumir novos desafios.

DESENVOLVIMENTO

O *Assessment* interno foi adotado oficialmente no final de 2022 e instituído pela Gerência de Gestão de Pessoas como uma nova etapa do processo de MOP (Movimentação de Pessoal) para dar suporte à tomada de decisão dos gestores quanto às promoções para cargos de liderança. Anteriormente, o processo se limitava à avaliação dos pré-requisitos obrigatórios para o cargo e à realização de avaliações psicológicas e médicas do colaborador a ser promovido. Se o profissional estivesse apto nessas etapas, a promoção prosseguia sem uma análise aprofundada do perfil de liderança do colaborador e sem um acompanhamento posterior à promoção.

Reconhecendo a necessidade de um processo mais robusto, foi implementada uma nova abordagem. A seguir, serão apresentadas as etapas da aplicação da ferramenta, seguido dos principais resultados obtidos até então.

1. **Reunião de *briefing* com gestor:** Neste momento, são mapeados os desafios da nova função, o nível de complexidade da posição e como o profissional desempenhou seu papel até então. Perguntas como "Qual é o escopo da área?", "Quais são os níveis e desafios da posição?" e "Quais competências comportamentais e técnicas o colaborador precisa ter?" fornecem a base para o que precisa ser questionado e investigado nas próximas etapas do processo.
2. **Avaliação de desempenho:** O profissional de DHO conduz uma sessão específica com o gestor solicitante para discutir detalhadamente o desempenho do colaborador. Durante essa sessão, o responsável de RH explora os princípios fundamentais (anexo I) e inegociáveis para a empresa, identificadas

como competências essenciais. Para Donadio (2018, p.111), tais competências são

necessárias a todos os cargos e níveis hierárquicos, em toda a empresa. Decorrem do negócio, da missão e da visão. São respostas às perguntas: que capital intelectual, capacidade técnica, conhecimento do negócio e histórico de sucesso são os fatores preponderantes para a vantagem competitiva da empresa frente aos seus concorrentes e capaz de diferenciá-la junto ao mercado?

Essa diretriz permite a construção de uma avaliação mais alinhada com o que a empresa espera de seus profissionais, garantindo que os critérios reflitam com precisão os valores e objetivos organizacionais. Além disso, o descritivo do cargo (anexo II) é considerado, servindo de base para perguntas adicionais pertinentes à atuação do colaborador.

- 3. Avaliação de potencial:** Antes de avançar para esta etapa, o colaborador responde a um formulário de pré-entrevista (anexo III). Em seguida, ele participa de uma reunião com o profissional da área de DHO, que se orienta pelo formulário preenchido. Durante a reunião, são explorados o histórico profissional, os desafios enfrentados, as realizações e os resultados alcançados em sua carreira, as principais responsabilidades, as motivações e a autoavaliação das competências de gestão e dos princípios estabelecidos pela empresa. Além disso, é realizada a avaliação psicológica e de perfil comportamental, ferramentas que complementam as percepções obtidas durante a entrevista por competências com o candidato.
- 4. Análise de resultados:** Após a conclusão das etapas anteriores, o profissional da área de DHO realiza uma análise abrangente dos dados coletados, de modo a não apenas sintetizar as informações obtidas, mas identificando também características do perfil e oportunidades de desenvolvimento individual e profissional do avaliado. Essa é a etapa do processo que resulta em um

panorama claro das potencialidades do indivíduo, destacando suas forças e apontando aspectos específicos que requerem atenção para garantir o crescimento de uma liderança eficaz. A partir da análise recomenda-se ações práticas para maximizar o desempenho para o alcance dos objetivos estabelecidos.

5. **Relatório de *Assessment*:** Para a elaboração do relatório é utilizada a metodologia *Nine Box*. Esta ferramenta é fundamental para a sistematização e visualização dos resultados da avaliação. *Nine Box* é um modelo de matriz que categoriza os indivíduos com base em dois eixos principais: desempenho atual e potencial futuro.

A matriz é composta por nove quadrantes, cada um representando uma combinação de diferentes níveis de desempenho e potencial. Com isso, o relatório oferece uma visão clara e estruturada das posições dos avaliados em relação a suas capacidades e resultados (anexo IV). Cada quadrante proporciona uma análise diferenciada, permitindo a identificação de talentos de alto potencial, bem como a definição de estratégias para desenvolvimento e aprimoramento dos colaboradores.

Usualmente, a Matriz *Nine Box* é utilizada na gestão de pessoas, para evidenciar quais são os colaboradores que estão prontos para um processo de crescimento na organização ou sucessão, justamente a partir do cruzamento das avaliações de potencial e desempenho (LEME, 2015, p. 11).

No relatório é apresentado, também, uma descrição geral dos aspectos comportamentais identificados na etapa anterior e, a partir disso, elabora-se um parecer com recomendações práticas para maximizar o desempenho do avaliado (anexo V).

6. **Devolutivas:** Após a conclusão da análise e a elaboração do relatório, o processo de *Assessment* culmina em duas fases de devolutiva essenciais: a primeira é realizada com o gestor direto do avaliado, e a segunda é realizada com o próprio avaliado.

A devolutiva com o gestor direto tem o objetivo de compartilhar e discutir os resultados da avaliação. Nesse momento abordam-se as principais conclusões do relatório, incluindo o posicionamento do colaborador na matriz *Nine box*, e discutem-se estratégias para apoiar o desenvolvimento e o gerenciamento do talento identificado. Essa etapa é crucial para apoiar o gestor na tomada de decisão quanto à promoção, alinhar as expectativas e para garantir que o gestor tenha uma compreensão clara dos pontos que devem ser trabalhados.

A segunda devolutiva é conduzida diretamente com o colaborador avaliado. O objetivo aqui é apresentar os resultados da avaliação de forma transparente e construtiva. Além disso, são fornecidas orientações e recomendações práticas para o seu crescimento profissional. Essa devolutiva também proporciona ao colaborador a oportunidade de fazer perguntas, expressar suas próprias perspectivas e colaborar na definição do seu plano de desenvolvimento pessoal.

Neste momento, o profissional de DHO apresenta ao colaborador avaliado a possibilidade de participar de encontros individuais de desenvolvimento. Essa etapa, detalhada a seguir, é oferecida a todos que passaram pelo processo de *Assessment*, mesmo que não sejam promovidos, como uma forma de apoiar o desenvolvimento contínuo. O colaborador tem a liberdade de optar por essa nova fase do processo. Caso decida seguir adiante, é firmado um *Termo de Compromisso* (anexo VI) que define os objetivos dos encontros, além de

estabelecer as normas e responsabilidades tanto para o participante quanto para o profissional que conduzirá as sessões.

7. **Encontros de Desenvolvimento:** Consistem em três sessões individuais com o colaborador, realizadas independentemente da efetivação da promoção. Esses encontros buscam incentivar o desenvolvimento contínuo dos colaboradores avaliados, seja para enfrentar os desafios postos pelo novo cargo ou para se preparar melhor para futuras posições. Chiavenato (2008, p. 409) reforça que “o desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa a carreira futura, não apenas o cargo atual”. Neste aspecto, oportunizar sessões de desenvolvimento para o indivíduo também ajudará a organização a ter profissionais mais maduros e preparados para outros desafios futuros.

No primeiro encontro, serão investigadas e discutidas as expectativas e dúvidas sobre os aspectos a serem trabalhados. Dessa forma, iniciamos a criação de um plano personalizado que atenda às necessidades específicas do colaborador, estabelecendo uma base sólida para o seu desenvolvimento profissional. Já na segunda sessão, será feito o acompanhamento do plano de ação estabelecido (anexo VII), identificando possíveis obstáculos e gaps e ajustando a estratégia com planos de contingência, se necessário. O profissional de DHO pode utilizar ferramentas para apoiar suas discussões ou oferecer “mini aulas” de conceitos de gestão e de liderança, com base em conhecimentos e referências metodológicas dessas áreas, como por exemplo: liderança situacional, inteligência emocional, resolução de conflitos, gestão do tempo, âncoras de carreira, entre outros. No terceiro e último encontro discute-

se o que foi trabalhado nas duas sessões anteriores e verifica-se se os resultados esperados foram alcançados.

Para garantir a sustentabilidade dos aprendizados e a aplicação no dia a dia é proposto que o colaborador continue com ações que contribuam para o seu crescimento contínuo. Essa ação vai ao encontro do pensamento de Dweck (2017), que diz que

Esse mindset de crescimento se baseia na crença de que você é capaz de cultivar suas qualidades básicas por meio de seus próprios esforços. Embora as pessoas possam diferir umas das outras de muitas maneiras – em seus talentos e aptidões iniciais, interesses ou temperamentos – cada um de nós é capaz de se modificar e desenvolver por meio do esforço e da experiência. (DWECK, 2017, p.15).

Resistir à mudança é um fenômeno comum, como preconiza Hernandez e Caldas (2001), principalmente nos momentos de implementação de transformação ou de inovação de processos. De acordo com o autor, para acontecer essa transformação, as empresas precisam considerar outro desafio, a mudança cultural de seus funcionários, pois é uma transformação que acontece de dentro para fora, ou seja, começa com os colaboradores, que precisam se adaptar a novas formas de pensar e de trabalhar.

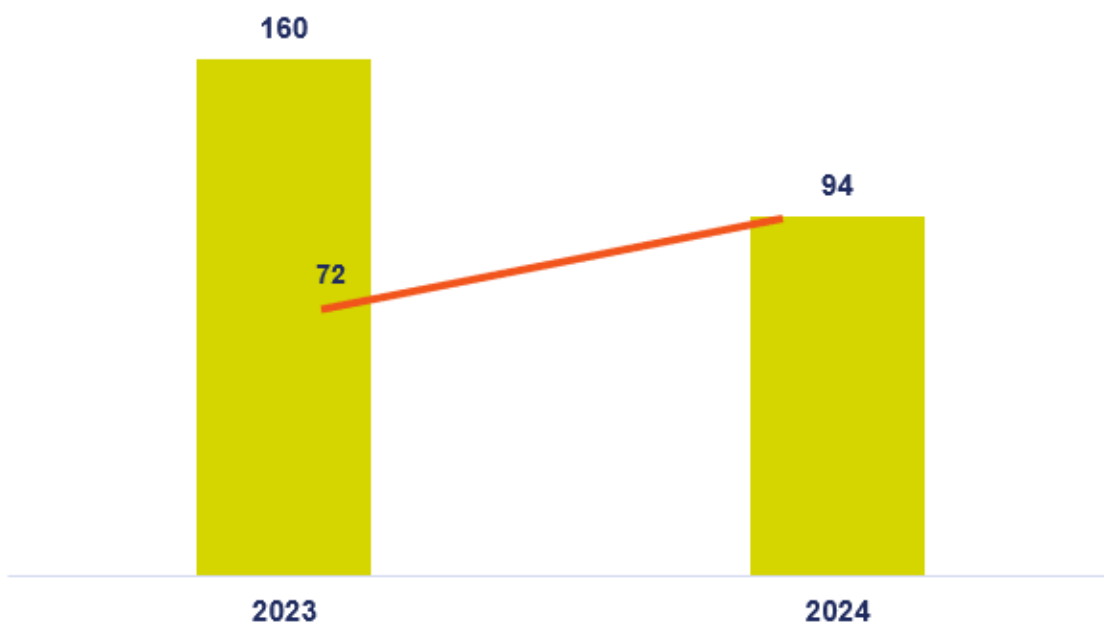
Engajar as lideranças a solicitar a equipe de DHO o processo de *Assessment*, antes de abrir a solicitação da movimentação e comunicar sua decisão de promoção, após o parecer disponibilizado, exigiu esforço, resiliência e dedicação da equipe de RH e das lideranças de Gestão de Pessoas.

Para transformar a alta liderança em agentes da mudança e fortalecer a iniciativa, Diretores e Gerentes foram convidados pelo time de DHO para participar do processo de *Assessment*, buscando desenvolver e aprimorar seus aspectos comportamentais. Até agora, 71% dos Diretores da empresa passaram pelo processo, em parceria com uma consultoria externa, assim como 86% dos Gerentes Executivos e 41% dos

Gerentes de Operações. Em menos de dois anos de consolidação do processo, 100% das promoções para os cargos de encarregados, coordenadores, supervisores, gerentes e diretores tiveram o *Assessment* realizado, isso quer dizer que no ano de 2023, foram conduzidos 160 processos e se compararmos o mesmo período em 2024, há um aumento de 31% no volume de avaliações do primeiro semestre deste ano, conforme ilustrado no gráfico abaixo:

Gráfico 1: volume de processos internos.

- Volume de Processos Internos:



De janeiro até junho de 2023 foram realizados **72 assessments**, registrando um **aumento de 31%** se compararmos o volume de avaliações do primeiro semestre de 2024.

ORÇAMENTO

Para garantir a qualidade e robustez desta iniciativa, foi essencial investir no desenvolvimento dos profissionais de DHO responsáveis pelo processo, além de designar uma equipe específica dedicada a essa área. Além disso, utilizamos uma bateria de testes psicológicos rigorosamente validados, em conformidade com as diretrizes e critérios estabelecidos pelo Conselho Federal de Psicologia. Esses testes asseguram que a avaliação seja conduzida com precisão e integridade, proporcionando resultados confiáveis e alinhados com os padrões éticos e técnicos exigidos. Sendo assim, considera-se:

INVESTIMENTOS				
	UNITÁRIO	2023	2024	TOTAL
Formação de Coaching	R\$ 13.000,00	R\$ 26.000,00	-	R\$ 26.000,00
Testes Psicológicos	R\$ 79,00	R\$ 12.640,00	R\$ 7.426,00	R\$ 20.066,00
Profissional DHO*	R\$ 300,00	R\$ 48.000,00	R\$ 28.200,00	R\$ 76.200,00
Total	R\$ 13.379,00	R\$ 86.640,00	R\$ 35.626,00	R\$ 122.266,00

*equivalente a 10 horas trabalhadas - Analista de DHO

PRINCIPAIS RESULTADOS

Desde o início do processo de *Assessment* em 2022 até junho de 2024, foram avaliados 205 líderes, com uma taxa de sucesso de 97%. Para fins de nossa análise, definimos sucesso como líderes que foram promovidos e mantidos em suas novas posições por pelo menos 3 meses após a avaliação.

Essa alta taxa de sucesso reflete a eficácia do processo em identificar e desenvolver talentos capazes de atender às expectativas e desafios das posições para as quais foram promovidos, evidenciando a robustez e a precisão das avaliações realizadas.

AVALIAÇÃO

Para avaliar os resultados alcançados com o processo de *Assessment*, foram elaborados dois formulários de satisfação detalhados, que são enviados ao gestor e ao participante ao término do desenvolvimento. Esses formulários foram projetados para coletar feedback abrangente sobre a eficácia do processo, a relevância das ferramentas utilizadas, a qualidade das intervenções, e o impacto percebido no desenvolvimento de competências e no desempenho geral.

A análise das respostas fornecidas nestes formulários é essencial para identificar áreas de sucesso e oportunidades de melhoria contínua, garantindo que o processo de *Assessment* permaneça alinhado com os objetivos estratégicos da organização e as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores.

APLICABILIDADE

A aplicabilidade do processo de *Assessment* envolve diferentes dimensões que beneficiam a organização e os colaboradores de maneira significativa, sendo os principais pontos:

1. **Desenvolvimento e Retenção de Talentos:** o processo permite identificar e desenvolver talentos internos, promovendo o crescimento e a retenção de funcionários. Ao reconhecer e apoiar o potencial de colaboradores, a organização pode reduzir a rotatividade e os custos associados a novas contratações.
2. **Ajuste de Talentos às Necessidades Organizacionais:** Com uma compreensão clara das competências e do potencial dos colaboradores, a empresa pode alinhar melhor seus talentos às necessidades estratégicas e operacionais. Isso garante que as pessoas certas estejam nas funções certas,

que é um dos princípios fundamentais da organização, aumentando a eficácia e a eficiência operacional.

3. **Planejamento de Sucessão:** O *Assessment* é uma ferramenta valiosa para o planejamento de sucessão, ajudando a identificar futuros líderes e a preparar planos de desenvolvimento para garantir a continuidade da liderança e a estabilidade organizacional.
4. **Eficiência no Uso de Recursos:** Ao identificar as competências e áreas de desenvolvimento dos colaboradores, a empresa pode direcionar recursos de treinamento e desenvolvimento de forma mais eficaz, maximizando o retorno sobre o investimento em desenvolvimento profissional.
5. **Apoio à Tomada de Decisões:** As informações obtidas através do *Assessment* fornecem dados valiosos para os gestores e líderes tomarem decisões mais informadas sobre promoções, alocação de talentos e estratégias de desenvolvimento.

SUSTENTABILIDADE

Dado que o processo de *Assessment* foi iniciado em 2022 e considerando a volatilidade do mercado de trabalho e a constante adaptação do mundo corporativo, é crucial que este processo evolua para acompanhar essas mudanças. Em 2024, foi conduzido um estudo detalhado para revisitar todas as etapas, com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria e otimizar os resultados.

Para o estudo das melhorias foram realizadas diversas agendas entre os profissionais de DHO envolvidos no processo, reuniões com participantes e gestores, agendas de benchmarking, etc.

Essa ação buscou garantir uma integração mais eficaz das práticas de *Assessment*, assegurando que o processo continuasse a proporcionar *insights* relevantes, enquanto se adapta às necessidades e expectativas atuais da organização. As melhorias visavam não apenas a atualização tecnológica, mas também o aprimoramento contínuo das metodologias e habilidades internas, promovendo um processo mais robusto e alinhado com o ambiente dinâmico do mercado de trabalho.

CONCLUSÃO

Segundo Chiavenato (2014), no mundo atual as organizações tem buscado cada vez mais trabalhar com novos métodos de avaliação dos profissionais.

A preocupação atual é desenvolver métodos capazes de dirigir os esforços das pessoas para objetivos e metas que sirvam ao negócio da empresa e aos interesses individuais das pessoas, na melhor forma possível de integrar os objetivos organizacionais e objetivos individuais... (p. 222).

Através do *Assessment*, conseguimos mapear com precisão os perfis dos colaboradores, identificando suas competências, potencial de desenvolvimento e áreas de melhoria. Isso nos permitiu alinhar esses perfis com os objetivos estratégicos da organização, assegurando que cada colaborador esteja na posição mais adequada para maximizar seu desempenho e contribuir para o sucesso organizacional.

A importância de alinhar os perfis dos colaboradores com os objetivos estratégicos não pode ser preterida. Ao fazer isso, não só aumentamos a eficiência operacional e a produtividade, mas também promovemos um ambiente de trabalho mais satisfatório e motivador para os colaboradores. Este alinhamento estratégico é essencial para garantir que a organização possa responder de maneira ágil e eficaz às demandas e desafios do mercado.

Além disso, observamos um aumento no interesse dos gestores pelo processo de *Assessment*. Cada vez mais, gestores têm procurado essa ferramenta não apenas

para decisões de promoção, mas também para apoiar o mapeamento de perfis de suas equipes, como um todo. Isso reflete a crescente percepção de que o *Assessment* é uma abordagem robusta e confiável para a gestão de talentos, fornecendo *insights* valiosos que auxiliam na tomada de decisões estratégicas e na construção de equipes de alta performance.

Em suma, o processo de *Assessment* tem se consolidado como um pilar fundamental na nossa estratégia de gestão de talentos. Com o suporte e o engajamento dos gestores, aliado a uma abordagem sustentável para a manutenção e a melhoria contínua do processo, a empresa segue confiante de que continuará a aprimorar os métodos e a alcançar novos patamares de excelência e sucesso organizacional.

BIBLIOGRAFIA

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. *Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo*. 1. ed. São Paulo: Sextante, 2018.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. 3 ed. São Paulo: Campus, 2008.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

Confederação Nacional do Transporte (CNT). (2022). *Pesquisa CNT de Transporte 2022*. Disponível em: <https://www.cnt.org.br>

DONADIO, M. *Gestão de Desempenho: Superar Metas e Desenvolver Competências*. 1. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2018.




DWECK, C. S. *Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso*. 1. Ed. São Paulo: Objetiva, 2017.

Hernandez, J. M. da C., & Caldas, M. P. (2001). Resistência a mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 31–45. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0034-75902001000200004>

LEME, Rogério. A importância da Aplicação das Matrizes na Conversão de Dados em Informação. In: LEME, Rogério. Redescobrimo a Matriz Nine Box. Jacarepaguá, RJ: Qualitymark Editora, 2015.

ANEXOS

ANEXO I – Alguns dos princípios fundamentais e inegociáveis para a empresa.

Princípio	Comportamentos Esperados
 Para nós, relacionamento duradouro importa, e muito. Sempre chegamos para ficar!	Valoriza os relacionamentos ao interagir de maneira positiva e produtiva, promovendo a diversidade de ideias para alcançar resultados compartilhados. Gerencia conflitos demonstrando empatia com os interesses de todos os envolvidos. Estabelece proativamente relações de confiança com os clientes, contribuindo na busca de soluções eficazes.
 Inovação nos diferencia. Somos inconformados e acreditamos que é possível evoluir sempre.	Demonstra inquietude sobre a forma de executar os processos e propõe novas ideias alinhadas aos objetivos do negócio. Implementa soluções inovadoras e aderentes ao negócio contribuindo com eficiência operacional. Cria ambientes favoráveis para fomentar uma atitude criativa e inovadora nos times.
 Somos obstinados por servir nossos clientes. Do jeito que eles querem e precisam.	Considera as variáveis envolvidas e tem habilidade para argumentar, flexibilizar e conduzir a negociação de forma eficaz. Pratica a presença frequente junto ao cliente, para atender as suas necessidades com soluções customizadas, melhorias de processos e novas oportunidades de negócio. Incentiva a equipe a adotar a escuta ativa, compreender as necessidades dos clientes e identificar oportunidades de melhoria contínua e novos negócios.

ANEXO II – Descritivo de cargo utilizado para Avaliação de Desempenho.

Nome: _____
 Data de avaliação: _____

ASSISTENTE DE SUPRIMENTOS			Escala de Avaliação
Descrição de cargo: Responsável por realizar o cadastro de fornecedores, materiais e serviços, acompanha solicitações de compras, auxilia na negociação e elaboração de contratos e controla pedidos e orçamentos.			1 - Nunca 2 - Raramente 3 - Com frequência 4 - Sempre
Responsabilidades Técnicas	Escala	Considerações	
Apoiar no controle dos processos de telefonia móvel da empresa, utilizando das ferramentas disponibilizadas pela empresa a fim de garantir qualidade das entregas;	1		
Atender os chamados dos serviços internos através dos sistemas disponibilizados pela empresa;	1		
Enviar o controle de contas pagas dos telefones móveis e fixos aos respectivos contratos, através de e-mails a fim de garantir o pagamento das mesmas;	4		
Realizar reservas de passagens e hospedagens para os colaboradores da empresa visando efetuar controle das despesas com as viagens dos colaboradores;	4		
Receber documentos provenientes dos correios e filiais, bem como realizar o protocolo dos mesmos;	3		
Receber e classificar as notas fiscais das empresas terceirizadas com a fim de garantir o controle das mesmas;	2		

ANEXO III – Formulário Pré-Entrevista.

Análise de competências

Para esta análise de competências é necessário ler a descrição das competências (descritas abaixo) e marcar sua percepção a respeito de cada uma delas.

Para este grupo de competências, sinalize com um "X" a resposta que mais se aproxima ao seu entendimento.

Competências de Adaptabilidade	Autoavaliação		
	Não Atendo	Atendo Parcialmente	Atendo Totalmente
Alinhamento Cultural	#	#	X
Motivação	#	X	#
Resiliência	#	#	X
Autocrítica/ Autopercepção	#	#	X
Aprendizagem	#	X	#
Senso de propriedade	#	#	X

Nas competências abaixo, a escala de níveis de proficiência permite meios pontos, ou seja, 1,5, 2,5 e 3,5. O objetivo desta autoavaliação é identificar o contraste entre as competências.

1. Leia as competências, pense na que é mais desenvolvida, marque sua autopercepção de 1 a 5 abaixo, podendo colocar valores intermediários como descrito acima, ou seja, 1,5; 2,5 e assim por diante.
2. Pense na competência em que é menos desenvolvido. Compare a competência que é mais desenvolvido com a que é menos desenvolvido. A que distância essas competências estão? Muito distantes? Pouco distantes? Após essa reflexão, marque o valor.
3. Pense nas competências intermediárias, entre a mais desenvolvida e a menos desenvolvida e marque os valores para elas.

Competências de Gestão	Autoavaliação				
	1	2	3	4	5
Capacidade Analítica	#	#	#	#	X
Comunicação, impacto e influência	#	#	X	#	#
Conhecimento de mercado	#	X	#	#	#
Gestão de Pessoas	#	#	#	#	X
Orientação a resultados	#	#	#	X	#
Orientação ao cliente	#	#	X	#	#
Resolução de conflitos/ negociação	#	#	#	X	#
Sensibilidade organizacional	#	#	#	X	#
Visão estratégica de negócios	X	#	#	#	#

Princípios	Autoavaliação			
	1	2	3	4
Gerar Valor com respeito e sustentabilidade. Deles virão nosso crescimento e perenidade.	#	#	#	X

ANEXO IV – Matriz *Nine Box*.

Matriz NINE BOX



Legenda:

- Talentos, preparar para assumir novas funções.
- Acompanhar e identificar fatores que estão impactando, gerando tal situação.
- Desenvolver na função.
- Riscos na manutenção, acompanhar de perto; substituir.

ANEXO V – Relatório de Assessment.

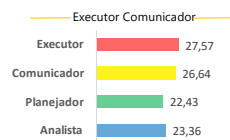
Fulano de Tal

DHO | Assessment



FOTO

Perfil



Determinação, Automotivação, Independência, Entusiasmo e Autoconfiança

ANÁLISE GERAL

XXXX se comunica com facilidade, expressa suas ideias de forma clara e tem leveza e espontaneidade como marca registrada. É gentil e agregador e possui um bom relacionamento com pares, subordinados e líderes. Sua experiência profissional faz articular bem com o cliente e ser uma referência para outros líderes que trabalham em outras operações/contratos. Ele apoia as pessoas em suas dificuldades e preocupa-se com os resultados, seus e dos outros. Sua atividade no cargo atual lhe confere um perfil mais operacional e, apesar de considerar os cenários, precisa conhecer mais elementos da estratégia para enxergar outras possibilidades. XXXX procura estar perto, saber o que está acontecendo e prefere ser envolvido para não ser pego de surpresa, muitas vezes, pode ser entendido como centralizador. Apresenta um genuíno comprometimento com a XXXX e consequentemente com suas metas e clientes.

Toma decisões com facilidade (sua experiência também o ajuda neste aspecto). Ele se comunica frequentemente com sua equipe, mas tem dificuldade em apontar falhas e ter conversas difíceis, evitando conflitos sempre que possível. Esta característica pode ser um desafio em situações que exigem feedback direto e correção de curso. Um ponto importante que deve ser observado pela liderança será a orientação por caminhos analíticos mais assertivos e um estilo mais estruturado de lidar com os assuntos gerenciais, aprimorando um contexto de gestão mais elaborado. Com a possibilidade de uma atuação como Gerente de Contrato, sugerimos que XXXX aproxime-se das estratégias e direcionamentos corporativos, pois desenvolvendo essas alianças internamente ele poderá trabalhar com mais cooperação e parceria, gerando resultados positivos para a XXXX.

CONCLUSÃO

Identificamos que XXXX já realiza entregas que superam o exigido para sua posição atual, demonstrando potencial para assumir novos desafios como **Gerente de Contrato**. Por isso, **RECOMENDAMOS** sua promoção. Para apoiá-lo nesta de transição, indicamos que realize alguns encontros de desenvolvimento orientados pela área de DHO/RH.

ANEXO VI – Termo de Compromisso.

Termo de Compromisso – Desenvolvimento

Fica estabelecido através deste termo de compromisso, firmado entre a empresa e o(a) funcionário(a) . Depois de ler tudo, se você concordar com as políticas e procedimentos descritos, favor assiná-lo antes de iniciar o processo.

O **Assessment** tem por objetivo avaliar o potencial e o desempenho dos colaboradores indicados, identificando possibilidades de desenvolvimento e, também, possíveis talentos em potencial para assumirem novos desafios. Após a devolutiva, o colaborador passará por um processo de **desenvolvimento** para aprimorar os pontos levantados.

ANEXO VII – Plano de Desenvolvimento Individual.

FORMULÁRIO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL								
Nome do Avaliado:				Matrícula:			Unidade/Diretoria	
Gestor Imediato:				Data de Admissão:			Data início PDI	
Cargo Atual:				Motivo PDI				
<i>As informações acima deverão ser preenchidas pelo responsável pelo RH</i>								
Acompanhamento PDI	Período	Data	Data Realizado	Responsável RH				
	15 dias			E-mail				
	60 dias			Ramal				
	90 dias							
Rodada de Feedback	180 dias							
Diagnóstico para Apoiar o Plano de Desenvolvimento								
Pontos Fortes			Oportunidades de Desenvolvimento					
Competências Comportamentais		Competências Técnicas		Competências Comportamentais		Competências Técnicas		
Oportunidades de Desenvolvimento Identificadas (selecionadas)								
Relacione ao lado, suas 03 maiores oportunidades de melhoria que serão foco do PDI.			1a. Oportunidade		2a. Oportunidade		3a. Oportunidade	
PLANO DE DESENVOLVIMENTO - SW2H (Oportunidade 01)								
O quê ?	Por quê?	Quem ?	Como ?	Quanto?	Quando? previsto	Quando? Realizado	Onde?	Evidências?