



www.sebraeprev.org.br

Telefone: +55 61 3327-1226

GESTÃO DE PESSOAS NORMA INTERNA – NI 06 - 01

Origem:	Diretoria de Administração e Investimentos
Macro Processo:	Suporte Organizacional
Processo:	Gestão de Pessoas
Revisão:	00
Reunião DIREX:	2ª Reunião Ordinária
Vigência:	28/02/2013
Número de páginas:	20

SUMÁRIO

1. OBJETIVO.....	Pag. Erro! Indicador não definido.
2. ÁREAS ENVOLVIDAS	Pag.2
3. REFERÊNCIAS	Pag.2
4. CONCEITOS	Pag.2
5. MALHA DE CLASSIFICAÇÃO DE ASSUNTOS E DE RESPONSABILIDADES.....	Pag.2
6. PAPÉIS.....	Pag.3
7. PROCEDIMENTOS.....	Pag.3
8. QUADRO DE ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES.....	Pag.6
9. DISPOSIÇÕES FINAIS	Pag.7
10.GLOSSÁRIO DE TERMOS.....	Pag.7
11.HISTÓRICO DAS REVISÕES.....	Pag.7
12.ANEXO A – PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	Pag.8
13.ANEXO B - SOLICITAÇÃO PREENCHIMENTO DE VAGA	Pag.10
14.ANEXO C - AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE HORA(S) EXTRAORDINÁRIA(S)	Pag.11
15.ANEXO D - DISPENSA DE PESSOAL.....	Pag.13
16.ANEXO E - TERMO DE CONCORDÂNCIA PARA PARTICIPAÇÃO EM CURSO/EVENTO	Pag.14
17.ANEXO F1 - AVALIAÇÃO DESEMPENHO PERÍODO DE EXPERIÊNCIA CARGO/FUNÇÃO OPERACIONAL.....	Pag.15
18.ANEXO F2 - AVALIAÇÃO DESEMPENHO PERÍODO DE EXPERIÊNCIA CARGO/FUNÇÃO ESTRATÉGICO	Pag.17
19.ANEXO F3 – AVALIAÇÃO ESTAGIÁRIO SEMESTRAL	Pag.19

1. OBJETIVO

Estabelecer parâmetros, princípios e procedimentos para a Gestão de Pessoas no SEBRAE PREVIDÊNCIA.

2. ÁREAS ENVOLVIDAS

Todas as áreas do SEBRAE PREVIDÊNCIA.

3. REFERÊNCIAS

Consolidação das Leis do Trabalho – CLT
Lei nº 11.788/2008, de 25 de setembro de 2008
Acordo Coletivo de Trabalho - ACT
Estatuto
Plano de Cargos e Salários
Regimento Interno da Diretoria Executiva
Código de Ética
Norma de Jornada de Trabalho, Horário de Trabalho e Banco de Horas
Manuais Operacionais de Gestão de Pessoas
Plano de Necessidades de Pessoal (PNP)
Princípios e Fundamentos da Gestão de Pessoas (Anexo A)

4. CONCEITOS

4.1. Gestão de pessoas

Gestão de pessoas “é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos empregados e das organizações. Assim, todos os gestores são, em certo sentido, gestores de pessoas, porque todos eles estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento”¹.

4.2. Recrutamento

Conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes, fundamentado nos requisitos e competências definidas para cada espaço ocupacional do SEBRAE PREVIDÊNCIA.

4.3. Seleção

Escolha do candidato mais adequado para o SEBRAE PREVIDÊNCIA, dentre todos os recrutados e selecionados.

4.4. Admissão

É a contratação de profissional para compor o quadro de pessoal, observados os critérios e requisitos estabelecidos no processo seletivo.

4.5. Competência

Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que aplicados geram resultados, definidas com base no Direcionamento Estratégico e nos processos do SEBRAE PREVIDÊNCIA.

4.6. Desenvolvimento e capacitação

Processo que objetiva atender as necessidades de formação e aperfeiçoamento das pessoas para o desempenho das competências necessárias à execução e qualidade dos serviços.

4.7. Estágio

Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior.

4.8. Profissionais estratégicos

São considerados estratégicos aqueles profissionais que estão na linha de comando, ou que detêm o *know how* gerador do processo de resultados, e cujas decisões têm impacto direto nos resultados empresariais.

4.9. Clima Organizacional

Ambiente percebido ou experimentado pelos empregados de uma organização, e que é capaz de influenciar o comportamento dos mesmos.

5. MALHA DE CLASSIFICAÇÃO DE ASSUNTOS E DE RESPONSABILIDADES

A responsabilidade pela gestão de pessoas no SEBRAE PREVIDÊNCIA considerará a malha de classificação de assuntos, classificados conforme o seu grau de impacto nos resultados, abaixo especificados:

5.1.1. Assuntos de Estratégia Empresarial

Refere-se ao atendimento do disposto no inciso XIV do art.13 do Estatuto.

5.1.2. Assuntos de Segurança Empresarial

Refere-se a tudo aquilo que coloque em risco a estabilidade e o crescimento da Entidade. Tradicionalmente abrange aspectos como: gestão de capital/investimentos, propostas comerciais e patrimônio humano estratégico.

No que tange a Gestão de Pessoas, diz respeito a:

- a. Tabelas de salários;
- b. Plano de carreira;
- c. Capacitação gerencial institucional;
- d. Acordos coletivos de trabalho.

5.1.3. Assuntos de Segurança Organizacional

Neste campo são classificados dois tipos de assuntos: O primeiro se refere às regras e normas reguladoras externas que o SEBRAE PREVIDÊNCIA deve cumprir, e o segundo engloba os assuntos que podem colocar em risco a imagem interna e/ou externa do SEBRAE PREVIDÊNCIA. Neste campo está incluída a política salarial

Na Gestão de Pessoas se refere a:

- a. Avaliação psicológica;
- b. Avaliação de desempenho;
- c. Processamento e registro;
- d. Promoções de profissionais estratégicos;
- e. Aprovação de contratação;
- f. Classificação profissional;
- g. Administração de salários individuais;
- h. Aprovação de demissão;
- i. Plano de desenvolvimento individual;
- j. Plano de cargos e salários;
- k. Plano de benefícios;
- l. Atendimento às exigências legais referentes à legislação trabalhista.

¹ Adaptado de Chiavenato, Idalberto, Gestão de Pessoas, Ed. Elsevier, 2005.

5.1.4. Assuntos Normais

São aqueles cuja decisão e execução deverá ser de acordo com as necessidades específicas das áreas e que não precisam ser normatizados ou centralizados.

5.1.5. Existem ainda os assuntos considerados especiais, os quais apresentarão maior produtividade, eficiência e melhoria de resultados se constituírem em um serviço central ou concentrado. Será considerado Serviço Central:

- a. Planejamento de recursos humanos;
- b. Recrutamento formal externo de profissionais;
- c. Pesquisas de salários e benefícios;
- d. Pesquisas de Clima Organizacional;
- e. Assessoria de relações trabalhistas;
- f. Acordo com entidades externas de capacitação.

Estes assuntos deverão ser administrados tendo como base a seguinte malha:

Tabela 01 – Malha de Classificação de Assuntos e Responsabilidades			
Tipo do Assunto	Caracterização	Decisão	Execução
Estratégia Empresarial	Centralizado	Conselho Deliberativo	Diretoria Executiva
Segurança Empresarial	Centralizado e Normatizado	Diretoria Executiva	Diretoria Executiva
Segurança Organizacional	Normatizado	Diretoria Executiva	Diretoria de Administração e Investimentos
Normal	Descentralizado	Diretorias	Diretorias
Especial	Normatizado	Diretoria Executiva	Diretoria de Administração e Investimentos

6. PAPÉIS

Os diretores, a par de suas responsabilidades específicas, têm também como função precípua ser orientadores de pessoas, sendo responsáveis pelo alto envolvimento, comprometimento e motivação para alcance dos resultados corporativos.

6.1. Diretor de Administração e Investimentos

- 6.1.1. Coordenar e assessorar a nível corporativo, as atividades de gestão de pessoas.
- 6.1.2. Assessorar as demais Diretorias na formulação de estratégias de gestão de pessoas.
- 6.1.3. Assessorar as demais Diretorias na coordenação das atividades relacionadas com os profissionais estratégicos.
- 6.1.4. Acompanhar os requisitos legais e regulamentares externos e internos com vistas à sua aplicação na gestão de pessoas.

6.1.5. Monitorar e consolidar os resultados do processo de gestão de pessoas conforme avaliação da Diretoria Executiva

6.1.6. Manter-se atualizado e informar aos empregados sobre as normas, direitos, deveres, benefícios e resultados alcançados.

6.2. Demais diretores

6.2.1. Planejar adequadamente os recursos humanos de que necessitam para alcançar os seus objetivos organizacionais.

6.2.2. Atuar em conjunto com a Diretoria de Administração e Investimentos no processo de recrutamento e seleção de seus empregados.

6.2.3. Cuidar de seu autodesenvolvimento, bem como do desenvolvimento de todos os seus empregados.

6.2.4. Manter-se atualizado e informar aos empregados sobre as normas, direitos, deveres, benefícios e resultados alcançados.

7. PROCEDIMENTOS

7.1. Planejamento e Dimensionamento de Pessoal

7.1.1. Os diretores elaborarão os Planos de Necessidades de Pessoal (PNP) para as atividades sob sua responsabilidade, tendo em vista a obtenção do pessoal necessário, para alcançar os resultados esperados para sua área, considerando as estratégias de negócio.

7.1.2. O Diretor de Administração e Investimentos consolidará os Planos de Necessidades de Pessoal.

7.1.3. A Diretoria Executiva – DIREX analisará e, caso concorde, aprovará o Plano Consolidado de Necessidades de Pessoal, submetendo à deliberação do Conselho Deliberativo.

7.2. Recrutamento e Seleção de Pessoal

7.2.1. A Diretoria de Administração e Investimentos, nos termos da Norma Interna de Alçadas e Competências, recrutará e selecionará pessoal para o quadro do SEBRAE PREVIDÊNCIA, considerando os Planos de Necessidade de Pessoal, após aprovação pelo Conselho Deliberativo.

7.2.2. O Diretor responsável encaminhará solicitação de pessoal, através de formulário específico “Solicitação de Preenchimento de Vaga” (Anexo B), à Diretoria de Administração e Investimentos.

- 7.2.3. O recrutamento, para preenchimento das vagas existentes no Quadro Geral, poderá ser interno ou externo, observando as qualificações necessárias para ocupação dos cargos em aberto.
- 7.2.4. O recrutamento externo será processado após o exame e verificação da não possibilidade de aproveitamento do pessoal interno.
- 7.2.5. No preenchimento de vagas, quando ocorrer situação de equivalência de conhecimento profissional, os candidatos internos terão prioridade sobre os externos.
- 7.2.6. A Diretoria de Administração e Investimentos manterá cadastro organizado e atualizado de candidatos ao preenchimento de vagas.
- 7.2.7. O recrutamento externo será realizado por meio de empresa especializada contratada para tal finalidade, mediante aprovação prévia da DIREX.
- 7.2.8. Os novos profissionais deverão ser recrutados com formação técnica e acadêmica de acordo com a exigência do cargo e preparados para assumirem responsabilidades por resultados.
- 7.2.9. A seleção de pessoal será processada de acordo com as especificações contidas no formulário de "Solicitação de Preenchimento de Vaga" (Anexo B), utilizando ferramentas como entrevistas, avaliação de conhecimento específico, dinâmica de grupo e avaliação psicológica.
- 7.2.10. A readaptação e/ou aproveitamento do empregado em outras funções, compatíveis com sua capacidade, se dará por necessidade de serviço e aprovação da(s) diretoria(s) envolvida(s).

7.3. Admissão de Pessoal

- 7.3.1. A admissão somente deverá ser concretizada se estiver aprovada e dentro dos padrões estabelecidos para a seleção e para o salário dos cargos em questão.
- 7.3.2. A admissão de empregado e o ingresso de estagiário ocorrerá, preferencialmente, até o décimo quarto dia do mês. A exceção deverá ser autorizada pelo Diretor-Presidente.
- 7.3.3. A admissão de ex-empregados se sujeitará à verificação dos motivos da saída e levada à consideração da DIREX, para aprovação.
- 7.3.4. O diretor responsável promoverá a ambientação e capacitação dos empregados admitidos.

7.4. Jornada de Trabalho e Hora Suplementar

- 7.4.1. A jornada de trabalho, respeitadas as disposições legais, será estabelecida de acordo com as conveniências e necessidades do SEBRAE PREVIDÊNCIA, sendo obrigatório o seu cumprimento.
- 7.4.2. A jornada de trabalho, de acordo com as leis vigentes, poderá ser antecipada ou prorrogada para atender às necessidades de serviço por motivo de força maior, cabendo a Diretoria de Administração e Investimentos as orientações sobre os aspectos legais.
- 7.4.3. A jornada de trabalho para o pessoal efetivo é de quarenta horas semanais, sendo oito horas de segunda à sexta-feira. Para os estagiários a jornada de trabalho obedecerá aos dispositivos legais vigentes.
- 7.4.4. A duração da jornada de trabalho do pessoal efetivo poderá ser acrescida de horas suplementares remuneradas, observando-se o limite de duas horas diárias, conforme legislação, Acordo Coletivo de Trabalho, Norma de Jornada de Trabalho, Horário Flexível e Banco de Horas, considerando as necessidades do trabalho.
- 7.4.5. Os empregados têm direito ao repouso semanal remunerado de acordo com a legislação vigente. Eventualmente, quando houver necessidade, poderá haver trabalho nos dias de descanso remunerado, com autorização prévia do Diretor responsável, mediante preenchimento do formulário "Autorização para Realização de Hora Suplementar" (Anexo C).
- 7.4.6. A Diretoria de Administração e Investimentos efetuará o controle consolidado da realização de horas suplementares.

7.5. Promoção

- 7.5.1. A ascensão aos diversos cargos e funções obedecerá ao Plano de Cargos e Salários, respeitada a existência de vaga no Quadro Geral de Pessoal, e de previsão orçamentária.
- 7.5.2. A DIREX aprovará as promoções em consonância com as normas, regras e legislação vigente.
- 7.5.3. A promoção será efetivada no primeiro dia útil do mês subsequente.

7.6. Demissão

- 7.6.1. A demissão se processará por iniciativa da Entidade sem justa causa (art. 477 a 481 da CLT) por motivos técnico-operacionais de conveniência do SEBRAE PREVIDÊNCIA, ou por justa causa em conformidade com a legislação (art. 482 da CLT) e manifestação formal da diretoria respectiva.
- 7.6.2. A demissão de empregado ocorrerá, preferencialmente, até o décimo quarto dia do mês.
- 7.6.3. Cabe ao diretor responsável comunicar ao empregado o motivo de sua demissão e encaminhá-lo a Diretoria de Administração e Investimentos para efetivação dos procedimentos legais.
- 7.6.4. O diretor responsável deverá encaminhar a Diretoria de Administração e Investimentos para formalizar a demissão, o formulário específico de Dispensa ou Demissão (Anexo D), devidamente atestado, antes da condução do empregado a essa Diretoria.

7.7. Férias

- 7.7.1. As férias serão concedidas nos doze meses subsequentes à data em que o empregado tiver adquirido o direito, de acordo com os interesses do SEBRAE PREVIDÊNCIA.
- 7.7.2. Cabe a DIREX a elaboração do calendário de férias e aprovação de possíveis alterações.
- 7.7.3. A concessão de férias será participada, por escrito, ao empregado com antecedência de, no mínimo, 30 (trinta) dias. Dessa participação o interessado dará recibo.

7.8. Capacitação e Desenvolvimento de Pessoal

- 7.8.1. Os diretores responsáveis, com base nas avaliações de desempenho demandarão à Diretoria de Administração e Investimentos, a contratação de programas de capacitação e desenvolvimento para sua equipe sempre que a situação exigir a atuação de instrutor externo ou apoio especializado.
- 7.8.2. Cabe a Diretoria de Administração e Investimentos o planejamento, a condução e a avaliação dos programas institucionais, no âmbito gerencial, comportamental e técnico operacional.
- 7.8.3. Poderão participar de programas de capacitação que envolvam recursos financeiros, os empregados com contrato de trabalho por tempo indeterminado.

7.8.4. O empregado deverá apresentar à Diretoria de Administração e Investimentos o certificado de conclusão do evento, no prazo máximo de 5(cinco) dias úteis após a disponibilização do mesmo pela entidade promotora, bem como compartilhar os conhecimentos adquiridos com os empregados e diretores, por meio de apresentação e/ou email com resumo e sugestões sobre os temas abordados no evento.

7.8.5. A participação do empregado no curso indicado, dentro da jornada de trabalho e sem falta é obrigatório. O descumprimento implicará em desconto do dia.

7.8.6. Em se tratando de curso/evento fora da jornada de trabalho o empregado deverá concordar e deverá restituir ao SEBRAE PREVIDÊNCIA a importância despendida com o custeio da capacitação, caso não cumpra o estabelecido no formulário específico "Termo de Concordância para Participação em Curso/Evento" (Anexo E).

7.8.7. O desenvolvimento de pessoal do SEBRAE PREVIDÊNCIA deverá ser orientado para que se realize, preferencialmente, no próprio trabalho.

7.8.8. São condições essenciais para que as pessoas possam se autodesenvolver na Organização:

- a. Serem bem selecionadas e ocuparem os postos mais compatíveis com suas qualificações e expectativas;
- b. Terem objetivos bem definidos e metas desafiadoras;
- c. Serem avaliadas através de um sistema objetivo, pelo Diretor a qual estão subordinadas;
- d. Terem seus esforços retribuídos com remuneração adequada e com oportunidades de evolução na Organização;
- e. Serem assistidas por um programa de capacitação institucional, que lhes complemente os conhecimentos técnicos e empresariais e que auxilie no desenvolvimento das suas habilidades gerenciais.
- f. Que o conteúdo da Capacitação seja compatível com as metas estabelecidas no Plano de Ação.

7.9. Avaliação de Desempenho

A avaliação permanente dos empregados é de responsabilidade de todos os diretores.

7.9.1. O SEBRAE PREVIDÊNCIA disporá de metodologias de avaliação do desempenho de seus empregados, anualmente, para garantir um conhecimento rápido, profundo e continuamente atualizado das capacidades individuais e das equipes.

7.9.2. Os empregados do SEBRAE PREVIDÊNCIA têm direito de livre acesso às informações relativas ao seu trabalho (normativos, instruções, políticas, etc.) e àquelas referentes à sua relação com a entidade (direitos, deveres, benefícios). Inclui-se aqui o conhecimento das avaliações de desempenho a que for submetido.

7.9.3. Um sistema formal de avaliação de desempenho, inicialmente, 180º (avaliação da diretoria e autoavaliação) deve ser mantido, visando:

- a. Identificar potenciais a serem desenvolvidos;
- b. Identificar desempenhos insatisfatórios;
- c. Identificar necessidades de capacitação;
- d. Determinar promoções e readaptações.

7.9.4. As avaliações de desempenho devem se distinguir pelos resultados alcançados, sem considerar fatores subjetivos de personalidade.

7.9.5. As avaliações de desempenho devem se balizar pela Competência (conhecimento, habilidade e atitude) do empregado para atendimento dos resultados almejados. Entende-se por:

- a. Conhecimento: Saber – Conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisa;
- b. Habilidade: Saber Fazer – Usar o conhecimento de forma adequada;
- c. Atitude: Querer fazer – Determina o nível de confiança entre as pessoas, o clima de trabalho, o grau de comprometimento com os objetivos e metas organizacionais.

7.9.6. Para os empregados com contrato por tempo indeterminado a avaliação de desempenho será anual e para os empregados em período de experiência (45 + 45 dias) a avaliação deverá ser aplicada nos dois períodos.

7.9.7. A Diretoria de Administração e Investimentos encaminhará o formulário específico “Avaliação de Desempenho” (Anexos F1 – F2 para empregados e F3 para estagiários), que deverá ser devolvido até a data nele estipulada.

7.9.8. Os diretores responsáveis realizarão, inicialmente, as avaliações de desempenho dos empregados de sua área e, posteriormente junto a DIREX.

7.9.9. Os empregados receberão *feedback* sobre seu desempenho e orientação de melhorias.

7.10. Remuneração de Pessoal

7.10.1. O Plano de Cargos e Salários, o Acordo Coletivo de Trabalho e os Manuais Operacionais de Processo Gestão de Pessoas – Pagamento nortearão o subprocesso de Remuneração.

7.10.2. As remunerações estabelecidas no Plano de Cargos e Salários deve apresentar uma retribuição adequada à contribuição dos empregados para os resultados da Entidade, respeitando a relatividade interna e o salário de mercado no qual o SEBRAE PREVIDÊNCIA se insere sem perder de vista o poder de competitividade da Entidade.

7.11. Benefícios

Os empregados terão direito ao conjunto de benefícios definido no Acordo Coletivo de Trabalho – ACT.

8. QUADRO DE ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES

Tabela 2– Quadro de Atribuições e Responsabilidades	
ATRIBUIÇÃO	RESPONSABILIDADE
Coordenar as atividades de Gestão de pessoas	Diretoria de Administração e Investimentos
Elaborar Planos de Necessidades de Pessoal	Diretorias
Consolidar Planos de Necessidade de Pessoal	Diretoria de Administração e Investimentos
Aprovar Planos de Necessidade de Pessoal	DIREX
Recrutamento Externo	Empresa Especializada
Efetuar controle consolidado de horas suplementares	Diretoria de Administração e Investimentos
Realizar avaliação de desempenho	Empregados e diretorias responsáveis
Aprovar Promoções	DIREX
Efetuar dispensa ou demissão de empregado	Diretor-Presidente
Elaborar calendário de Férias	DIREX
Planejamento, condução e avaliação de programas de capacitação e desenvolvimento de pessoal	Diretoria de Administração e Investimentos

9. DISPOSIÇÕES FINAIS

- 9.1.** Compete aos titulares das áreas do SEBRAE PREVIDÊNCIA cumprir e fazer cumprir o que determina esta Norma Interna.
- 9.2.** Os responsáveis pela gestão de pessoas observarão os princípios e fundamentos constantes do ANEXO A da presente Norma Interna.
- 9.3.** Esta Norma Interna entra em vigor na data de sua aprovação.
- 9.4.** A competência para alterar e aprovar os formulários (Anexos) descritos nesta Norma é da Diretoria de Administração e Investimentos.

10. GLOSSÁRIO DE TERMOS

Tabela 3 – Glossário de Termos	
PNP	Plano de Necessidades de Pessoal
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
ACT	Acordo Coletivo de Trabalho
PCS	Plano de Cargos e Salários
DIREX	Diretoria Executiva

11. HISTÓRICO DAS REVISÕES

Tabela 4 – Histórico das Revisões		
DATA	Nº	DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO
DDMMAAAA		

ANEXO A - PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas “é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos empregados e das organizações. Assim, todos os gestores são, em certo sentido, gestores de pessoas, porque todos eles estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento”².

Gestão de Pessoas hoje já não se preocupa somente com folha de pagamento, contratação e rescisão, mas também em preservar a história das organizações, a melhorar o desempenho dos empregados, a identificar o capital intelectual de cada um e, ainda, buscar constantemente um bom ambiente de trabalho para todos.

Nas últimas décadas, muito se tem falado sobre a importância que as pessoas representam no contexto empresarial. Parece não haver dúvidas de que esse quadro é definitivo para as organizações de todos os portes e segmentos. O objetivo comum das organizações de vanguarda é reter pessoas talentosas, aquelas que poderão fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso nos negócios.

Nas organizações as pessoas são agentes e beneficiárias do seu fortalecimento, contribuindo para a competitividade, rentabilidade e sustentabilidade organizacional.

A gestão de pessoas deve estar direcionada a soluções que proporcionem condições adequadas ao desenvolvimento, valorização e retenção de pessoas.

Tão importante como atrair as pessoas qualificadas é fixá-las e mantê-las motivadas para produzir e se desenvolver.

O direcionamento da equipe para o alcance dos resultados desejados e a valorização do empregado pelo bom desempenho é uma das responsabilidades dos gestores.

Os gestores devem estar atentos à motivação e ao moral da equipe, zelando pela aplicação dos princípios e fundamentos aqui definidos e detectando focos de atrito ou insatisfações, a tempo de adotar medidas preventivas.

O ambiente de trabalho deve proporcionar um clima favorável à cooperação e à parceria, estimuladas predominantemente pelo reconhecimento dos resultados em equipe.

Não só o moral elevado, mas também a disposição física e psicológica do pessoal são fatores determinantes para garantir a qualidade dos resultados desejados.

Deve-se capacitar e incentivar as pessoas a se relacionarem com respeito, lealdade, polidez, camaradagem e disponibilidade para com o outro.

O trabalho em equipe enriquece a qualidade das ações produtivas. O comportamento hierarquicamente dependente será desestimulado, em favor de uma atitude proativa interdependente e cooperativa.

As organizações devem estar sempre abertas ao diálogo com os empregados e preparadas para discutir, com eles e/ou com o sindicato de classe, suas reivindicações.

Os empregados são responsáveis pela criação e manutenção da imagem das organizações junto aos participantes e sociedade, através da adoção de comportamentos éticos negociais e interpessoais.

As ações das pessoas nas organizações deverão sempre ser norteadas pelo entendimento do cliente como parceiro, desejoso de soluções e apoio e, na contrapartida, viabilizador do empreendimento.

Constitui ponto alto de todas as organizações perante seus empregados o cumprimento integral das normas e disposições legais que a regem.

As organizações são recursos dos empregados para o desenvolvimento pleno de sua vida pessoal e profissional. O pessoal e profissional no contexto de um empreendimento, onde um fator complementa o outro e onde há harmonia de interesses e consonância em termos dos compromissos assumidos numa base de corresponsabilidade.


Esta corresponsabilidade implica que as organizações devem atender às aspirações humanas de realização pessoal, onde o empregado também é responsável pelos resultados e sucesso do negócio.

Tendo-se em vista que a razão de ser de todas as organizações é o resultado desejado, e este resultado é obtido através da atuação das pessoas/empregados envolvidas no negócio, é fundamental que a estrutura e as práticas organizacionais sejam facilitadores para o desenvolvimento de negócios num mercado/cliente cada vez mais exigente.

A qualidade dos serviços depende diretamente do nível de inteligência que neles estiver incluso. Assim, o sucesso das organizações começa com a seleção do seu corpo funcional, que deve ser composto de pessoas que preencham as competências de conhecimento, habilidade e atitude para preenchimento da vaga.

2. Adaptado de Chiavenato, Idalberto, Gestão de Pessoas, Ed. Elsevier, 2005.

12. ANEXO B - SOLICITAÇÃO PREENCHIMENTO DE VAGA

	SOLICITAÇÃO PREENCHIMENTO DE VAGA	Diretoria de Administração e Investimentos
---	--	---

Diretoria:	
Cargo/Função:	
RECRUTAMENTO	
Jornada de Trabalho:	
Vínculo:	<input type="checkbox"/> Efetivo <input type="checkbox"/> Estagiário
<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Indiferente	
Experiência Profissional: _____ meses _____ anos <input type="checkbox"/> Indiferente	

FORMAÇÃO	
<input type="checkbox"/> Nível Médio	
<input type="checkbox"/> Superior Curso _____	<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Superior Incompleto Curso _____ Período/Ano _____	<input type="checkbox"/> Indiferente
Idioma: <input type="checkbox"/> Sim Qual? _____	<input type="checkbox"/> Desejável Qual? _____ <input type="checkbox"/> Não

DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES DO CARGO

DESCRIÇÃO DOS CONHECIMENTOS E HABILIDADES DESEJÁVEIS

INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

Entrevista com a chefia imediata: ☐ Sim Nome _____ ☐ NãoEntrevista com o(a) diretor(a) da Unidade: ☐ Sim ☐ NãoProva/Teste de conhecimento específico: ☐ Sim Qual (is) _____☐ Não

Assinatura do Diretor Solicitante:

Data: ____/____/____


Aprovação do Diretor de Administração e Investimentos:

DEFERIDO: ☐ INDEFERIDO: ☐

Assinatura:

Data: ____/____/____

13. ANEXO C - AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE HORA(S) EXTRAORDINÁRIA(S)

	AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE HORA(S) EXTRAORDINÁRIA(S)	Diretoria de Administração e Investimentos
---	---	---

Nome do Empregado:		Matrícula:
Cargo:		
Diretoria:		
Dia da Semana:		Data: /Horário:
JUSTIFICATIVA PARA REALIZAÇÃO DE HORA EXTRAORDINÁRIA		
ATIVIDADE(S) A SER(EM) DESENVOLVIDA(S) EM HORÁRIO EXTRAORDINÁRIO		
PRODUTIVIDADE ESPERADA NA(S) HORA(S) EXTRAORDINÁRIA(S)		


Aprovação do Diretor:	
DEFERIDO: <input type="checkbox"/> INDEFERIDO <input type="checkbox"/>	Assinatura do (a) empregado(a):
Assinatura: _____	_____
Data: ____/____/____	Data: ____/____/____

14. ANEXO D - DEMISSÃO DE PESSOAL


	DEMISSÃO DE PESSOAL	Diretoria de Administração e Investimentos
---	---------------------	--

NOME DO EMPREGADO (A):		MATRÍCULA:
DATA DE ADMISSÃO: ____/____/____	CARGO:	
DATA DA DEMISSÃO: ____/____/____	<input type="checkbox"/> SEM JUSTA CAUSA <input type="checkbox"/> POR JUSTA CAUSA	
DIRETORIA:		
EFETIVO <input type="checkbox"/> ESTAGIÁRIO <input type="checkbox"/>		
Cumprir aviso prévio: SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/>		
JUSTIFICATIVA		
Assinatura do diretor :	Assinatura do (a) empregado (a):	
Data: ____/____/____	Data: ____/____/____	
Assinatura do Diretor de Administração e Investimentos		
Data: ____/____/____		
Aprovação do Diretor Presidente:		
<input type="checkbox"/> DEFERIDO <input type="checkbox"/> INDEFERIDO		
Assinatura:		
Data: ____/____/____		

15. ANEXO E - TERMO DE CONCORDÂNCIA PARA PARTICIPAÇÃO EM CURSO/EVENTO

	TERMO DE CONCORDÂNCIA PARA PARTICIPAÇÃO EM CURSO/EVENTO	Diretoria de Administração e Investimentos
NOME DO EMPREGADO (A):		MATRÍCULA:
DATA DE ADMISSÃO: ____/____/____		CARGO:
DIRETORIA:		
CURSO/EVENTO:		
PERÍODO: ____/____/____ a ____/____/____ CARGA HORÁRIA:		
HORÁRIO:		
LOCAL:		
<p>CONCORDO EM PARTICIPAR DO CURSO/EVENTO FORA DO HORÁRIO REGULAR DE TRABALHO, RECONHECENDO A NÃO INCIDÊNCIA DE HORAS SUPLEMENTARES OU QUALQUER OUTRA FORMA DE COMPENSAÇÃO.</p> <p>Assinatura do (a) Empregado (a): _____</p> <p>Data: ____/____/____</p>		

16. ANEXO F1 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - PERÍODO DE EXPERIÊNCIA - CARGO/FUNÇÃO OPERACIONAL

	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - PERÍODO DE EXPERIÊNCIA - CARGO/FUNÇÃO OPERACIONAL	Diretoria de Administração e Investimentos
---	--	---

NOME:	DIRETORIA:	MATRÍCULA:
CARGO:	DATA DE ADMISSÃO:	DATA DE VENCIMENTO DO PERÍODO DE EXPERIÊNCIA:
AVALIADOR:	DATA DA AVALIAÇÃO	
FATOR	PARA CADA ÍTEM VOCÊ DEVERÁ DAR UMA PONTUAÇÃO DE 01 A 10	
QUALIDADE DO TRABALHO	PONTUAÇÃO:	
INICIATIVA	PONTUAÇÃO:	
CONHECIMENTO DO TRABALHO	PONTUAÇÃO:	
RELACIONAMENTO COM A LIDERANÇA	PONTUAÇÃO:	
PRODUTIVIDADE	PONTUAÇÃO:	
PONTUALIDADE E ASSIDUIDADE	PONTUAÇÃO:	
ORGANIZAÇÃO/PLANEJAMENTO	PONTUAÇÃO:	
COMUNICAÇÃO	PONTUAÇÃO:	
CRIATIVIDADE	PONTUAÇÃO:	
MOTIVAÇÃO	PONTUAÇÃO:	
INDICAÇÃO	EFETIVAR <input type="checkbox"/> NÃO EFETIVAR <input type="checkbox"/>	
ASSINATURA DO AVALIADOR:	ASSINATURA DO (A) EMPREGADO(A):	

APROVAÇÃO/ASSINATURA DA CHEFIA IMEDIATA:

DEFERIDO

INDEFERIDO

CIENTE DA DIRETORIA:

AO PREENCHER O QUADRO, UTILIZE OS VALORES DE 01 A 10 PARA CADA ÍTEM.

RUIM – 01 A 49

REGULAR- 50 A 79

BOM – De 80 a 89

ÓTIMO – De 90 a 100


Não Atende

Necessita Desenvolver

Em Desenvolvimento


Bem desenvolvido

17. ANEXO F2 - AVALIAÇÃO DESEMPENHO PERÍODO DE EXPERIÊNCIA CARGO ESTRATÉGICO

	AVALIAÇÃO DESEMPENHO PERÍODO DE EXPERIÊNCIA CARGO ESTRATÉGICO	Diretoria de Administração e Investimentos
NOME:	SETOR:	MATRÍCULA:
CARGO:	DATA ADMISSÃO:	DATA VENCIMENTO PERÍODO EXPERIÊNCIA:
AVALIADOR:	DATA DEVOLUÇÃO P/ GESTÃO DE PESSOAS:	
FATOR	PARA CADA ÍTEM VOCÊ DEVERÁ DAR UMA PONTUAÇÃO DE 01 A 10	
LIDERANÇA	PONTUAÇÃO:	
CAPACIDADE DE ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO	PONTUAÇÃO:	
CONHECIMENTO DO TRABALHO	PONTUAÇÃO:	
SENDO DE RESPONSABILIDADE/CONSC. PROFISSIONAL	PONTUAÇÃO:	
SENDO CRÍTICO	PONTUAÇÃO:	
CAPACIDADE PARA DESENVOLVER SUBORDINADO	PONTUAÇÃO:	
INTERESSE NO PRÓPRIO DESENVOLVIMENTO	PONTUAÇÃO:	
HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO	PONTUAÇÃO:	
CRIATIVIDADE	PONTUAÇÃO:	
PERSEVERANÇA	PONTUAÇÃO:	
RELACIONAMENTO FUNCIONAL	PONTUAÇÃO:	
TOMADA DE DECISÃO	PONTUAÇÃO:	
HABILIDADE ANALÍTICA	PONTUAÇÃO:	

VISÃO SISTÊMICA	PONTUAÇÃO:								
INTERESSE E DEDICAÇÃO PARA O TRABALHO	PONTUAÇÃO:								
INDICAÇÃO	EFETIVAR <input type="checkbox"/> NÃO EFETIVAR <input type="checkbox"/>								
ASSINATURA AVALIADOR:	ASSINATURA EMPREGADO(A):								
APROVAÇÃO/ASSINATURA DA CHEFIA IMEDIATA: DEFERIDO <input type="checkbox"/> INDEFERIDO <input type="checkbox"/>	CIENTE DA DIRETORIA:								
AO PREENCHER O QUADRO, UTILIZE OS VALORES DE 01 A 10 PARA CADA ÍTEM. <table> <tr> <td>RUIM – 01 A 49</td> <td>REGULAR- 50 A 79</td> <td>BOM – De 80 a 89</td> <td>ÓTIMO – De 90 a 100</td> </tr> <tr> <td>Não Atende</td> <td>Necessita Desenvolver</td> <td>Em Desenvolvimento</td> <td>Bem desenvolvido</td> </tr> </table>		RUIM – 01 A 49	REGULAR- 50 A 79	BOM – De 80 a 89	ÓTIMO – De 90 a 100	Não Atende	Necessita Desenvolver	Em Desenvolvimento	Bem desenvolvido
RUIM – 01 A 49	REGULAR- 50 A 79	BOM – De 80 a 89	ÓTIMO – De 90 a 100						
Não Atende	Necessita Desenvolver	Em Desenvolvimento	Bem desenvolvido						

18. ANEXO F3 - AVALIAÇÃO ESTAGIÁRIO SEMESTRAL

	AVALIAÇÃO ESTAGIÁRIO SEMESTRAL	Diretoria de Administração e Investimentos
Nome do Estagiário(a):		
Diretoria:	Setor:	Data de Admissão:
Período de avaliação:		
Avaliador:		
Chefia imediata:		

I - Fatores de Avaliação

PONTUAR CADA FATOR DE 1 a 5, considerando grau 1 como insatisfatório e 5 acima do esperado, conforme legenda abaixo :

1. Desempenho insuficiente no que se refere ao desenvolvimento de suas atribuições e cumprimento de metas.
2. Deve progredir, desenvolver-se. Apresenta algumas dificuldades na realização de suas atividades.
3. Atende satisfatoriamente às expectativas da área, apresentando níveis adequados de competência.
4. Apresenta resultados significativos, superando as exigências da área.
5. Apresenta contribuições de impacto nos resultados de maneira significativa, ultrapassando largamente as exigências da área.

FATOR		1	2	3	4	5
PADRÃO DE QUALIDADE	Cumprimento de prazos, apresentação dos trabalhos, conteúdo e clareza.					
INICIATIVA	Capacidade de agir sobre a realidade, apresentando antecipadamente soluções e influenciando acontecimentos.					

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Habilidade no convívio com a equipe e outros setores da empresa.					
CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM	Facilidade na compreensão e execução de tarefas.					
INTERESSE PELO AUTO DESENVOLVIMENTO	Esforço, busca de aperfeiçoamento pessoal e profissional.					
APLICAÇÃO DE CONHECIMENTOS	Trazer para a prática, conceitos e técnicas aprendidos no curso.					
VISÃO DO NEGÓCIO	Compreensão dos sistemas de trabalho e processos interno.					
ANÁLISE CRÍTICA	Ponderação, consideração de detalhes significativos, visão da situação global.					

II – COMENTÁRIOS GERAIS

PONTOS FORTES:

PONTOS A DESENVOLVER:

III – CONSIDERANDO A AVALIAÇÃO DO ESTAGIÁRIO, INDIQUE O ENCAMINHAMENTO MAIS ADEQUADO:
☐

CONTINUAR O ESTÁGIO

<input type="checkbox"/>	ENCERRAR O ESTÁGIO
<input type="checkbox"/>	EFETIVAR
IV – COMENTÁRIOS DO AVALIADOR	
Assinatura do Estagiário	Assinatura do Avaliador
Aprovação/Assinatura da Chefia imediata	Ciente da Diretoria
<input type="checkbox"/>	DEFERIDO
<input type="checkbox"/>	INDEFERIDO