

Guia Corporativo - Pessoas e Cultura

- [GCOR-G-DP-RH-001 - Gestão de Desempenho Rev.00](#)
- [GCOR-G-DP-RH-002 - Feedback Rev.00](#)

GCOR-G-DP-RH-001 - Gestão de Desempenho_Rev.00

1. Objetivo do Guia

Este guia orienta a liderança na condução estruturada do ciclo de Gestão de Desempenho, desde a avaliação até o desenvolvimento contínuo da equipe, garantindo alinhamento à estratégia, fortalecimento da cultura e evolução consistente dos resultados.

2. Seu Papel Como Líder

Você é:

- Avaliador técnico e comportamental;
- Agente de desenvolvimento;
- Promotor da cultura e valores da empresa;
- Responsável pela criação e acompanhamento do PDI;
- Referência de justiça, ética e coerência.

Gestão de desempenho não é apenas avaliação, é desenvolvimento contínuo.

3. Antes da Avaliação: Prepare o Terreno

3.1. Conheça o Manual do Departamento

- Revise competências do cargo sempre que houve alterações significativas na descrição das atividades;
- Entenda os níveis de proficiência esperados;
- Avalie se está observando seu colaborador com base nesses critérios.

4. Entenda as Competências Avaliadas

A avaliação considera 4 dimensões:

- **Técnicas:** Conhecimentos e domínio da função;

- **Metodológicas:** Organização, planejamento, gestão de processos e melhoria contínua, ferramentas necessárias para execução das atividades;
- **Culturais (DNA e valores da empresa):** Alinhamento com valores e princípios organizacionais;
- **Comportamentais:** Postura, comunicação, colaboração, proatividade e foco em resultados.

Sempre avalie com base em fatos observáveis, não em percepções subjetivas. Uma avaliação profissional precisa ser sustentada por evidências concretas, e não por impressões, afinidade pessoal ou julgamentos intuitivos.

4.1. O Que São Fatos Observáveis?

São comportamentos, entregas e resultados que podem ser:

- Descritos com clareza;
- Comprovados por registros, metas ou indicadores;
- Exemplificados com situações reais;
- Percebidos por terceiros de forma objetiva.

Diferença entre Avaliação Objetiva e Subjetiva:

☐ Subjetivo	☐ Objetivo
“É desorganizado.”	“Perdeu 3 prazos no trimestre e precisou de replanejamento.”
“Tem pouca postura.”	“Interrompe colegas com frequência nas reuniões.”
“Não veste a camisa.”	“Recusou assumir atividade extra mesmo com prazo viável.”
“É excelente profissional.”	“Entrega com consistência, revisa o trabalho da equipe e reduz erros.”

Tabela 1 - Diferença entre Avaliação Objetiva e Subjetiva

5. Observe ao Longo do Semestre

Você deve realizar no mínimo 1 feedbacks a cada mês. Não deixe para “avaliar de memória”.

5.1. Registre:

- Resultados entregues;
- Comportamentos observáveis;
- Evoluções e dificuldades;
- Situações críticas (positivas ou corretivas).

5.2. Use Indicadores Sempre que Possível

- Metas atingidas;
- Prazos cumpridos;
- Redução de erros;
- Resultados financeiros;
- Produtividade.

5.3. Descreva Comportamento + Impacto

Estrutura recomendada: Situação → Comportamento → Impacto

Antes de registrar a avaliação, pergunte-se: Se o colaborador questionar minha nota, eu consigo explicar com exemplos claros?

Se a resposta for “não”, provavelmente é percepção e não fato.

Exemplo: “Na apresentação para o cliente (situação), você trouxe dados incompletos (comportamento), o que gerou retrabalho e atrasou o fechamento do projeto (impacto).”

5.4. Evite Rótulos

Rótulos são perigosos:

- “Desmotivado”;
- “Difícil”;
- “Problema da equipe”;
- “Perfil fraco”.

Substitua por descrição objetiva de conduta.

6. Etapas da Avaliação de Desempenho

O processo possui três etapas principais:

6.1. Autoavaliação (Colaborador)

Seu papel aqui:

- Garantir que o colaborador cumpra o prazo;
- Ler atentamente a autoavaliação antes de avaliar;
- Identificar divergências ou pontos de alinhamento;
- Prestar em conjunto com o RH o suporte necessário ao colaborador.

6.2. Avaliação do Gestor

Como avaliar corretamente:

- Baseie-se em evidências;
- Considere resultados + comportamentos + impactos;
- Use a escala de proficiência corretamente;
- Utilize o Manual do Departamento como material de apoio;
- Evite favoritismo ou julgamento pessoal;
- Seja coerente com feedbacks já realizados.

6.2.1. Perguntas que Ajudam:

- Ele entrega com qualidade e consistência?;
- Demonstra evolução?;
- Vive os valores da empresa?;
- Atua no nível esperado para o cargo?.

6.3. Reunião de Consenso (Feedback Estruturado)

Este é o momento mais importante do processo, a avaliação final é a de consenso.

Como conduzir:

1. Escolha ambiente adequado e reservado;
2. Comece reconhecendo pontos fortes;
3. Apresente oportunidades de melhoria com exemplos concretos;
4. Escute a percepção do colaborador;
5. Alinhe expectativas futuras;
6. Construa o PDI juntos.

7. Como Dar um Feedback de Alta Qualidade

7.1. Princípios Essenciais:

- Fale sobre fatos, não sobre intenções;
- Seja específico;
- Mantenha respeito e empatia;
- Finalize com acordos claros.

7.2 Estrutura Simples de Feedback:

1. Situação observada;
2. Comportamento apresentado;
3. Impacto gerado;
4. Expectativa futura.

8. Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

O PDI não pode ser apenas formalidade. O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) não deve ser elaborado posteriormente ou de forma isolada pelo líder.

Ele deve ser construído ao final da reunião de consenso, enquanto as percepções, alinhamentos e compromissos ainda estão claros para ambas as partes.

Deve conter:

- Competências a desenvolver;
- Ações práticas;
- Prazo definido.

As ações devem ser mensuráveis e tangíveis, exemplos de ações:

- Participar de 1 treinamento até data definida e aplicar o aprendizado na rotina;
- Assumir um projeto específico com prazo e entregas claras;
- Concluir curso ou capacitação técnica até data definida e aplicar na área;
- Conduzir pauta em reuniões por período determinado, com registro de encaminhamentos.

9. Acompanhamento: Onde a Liderança se Diferencia

A fase de acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) é a etapa mais estratégica do ciclo de Gestão de Desempenho, pois é nela que o plano se transforma em evolução real.

O setor de Recursos Humanos atuará como parceiro da liderança, oferecendo:

- Suporte na organização e controle dos PDIs;
- Apoio metodológico para acompanhamento das ações;
- Orientação sobre trilhas de desenvolvimento;
- Viabilização de treinamentos internos e externos indicados no plano;
- Apoio na contratação de capacitações quando necessário;
- Monitoramento de indicadores de desenvolvimento.

Contudo, é fundamental reforçar que a responsabilidade principal pela execução e acompanhamento do PDI é da liderança imediata.

O desenvolvimento do colaborador acontece na rotina, no direcionamento, nas orientações práticas e nos desafios delegados, e isso é papel direto do líder.

10. Ciclo Contínuo

Gestão de desempenho não termina na avaliação. É um processo de melhoria contínua.

Após o PDI:

- RH consolida dados;
- Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT);
- Novas capacitações;
- Novo ciclo.

11. Encerramento

Este Guia de Acesso Rápido tem como finalidade facilitar a compreensão e a aplicação do processo de Gestão de Desenvolvimento, servindo como apoio prático para lideranças e áreas envolvidas.

Para detalhes completos sobre critérios, fluxos, responsabilidades e registros, deverá ser consultado o Procedimento PR-G-DP-RH-005-Gestão de Desenvolvimento, documento oficial que rege o processo:

Em caso de dúvidas ou necessidades específicas, o Recursos Humanos deverá ser acionado para orientação e suporte.

12. Documentos de Referência

Procedimento PR-G-DP-RH-005-Gestão de Desenvolvimento_Rev.00

Link: \\172.27.60.50\serv02\07.SGQ\01. ENGENHARIA\0.DP-RH\01.Procedimento\PR-G-DP-RH-005-Gestão de Desenvolvimento_Rev.00.docx;

IT-G-DP-RH-016 - Execução da Gestão de Desempenho SOLIDES_Rev.00

Link: \\172.27.60.50\serv02\07.SGQ\01. ENGENHARIA\0.DP-RH\02.Instrução de trabalho\IT-G-DP-RH-016 - Execução da Gestão de Desempenho SOLIDES_Rev.00.docx;

Guia Prático para Liderança – Processo Treinamento & Desenvolvimento:

Link: (ainda em construção/aprovação)

GCOR-G-DP-RH-002 - Feedback_Rev.00

1. Objetivo do Guia

Este guia estabelece as diretrizes para a prática contínua de feedback na empresa, com registro formal na Solides, como base para desenvolvimento dos colaboradores e para as próximas rodadas de Avaliação de Desempenho.

Desenvolver pessoas é responsabilidade direta da liderança.

1.1. Conceito e Formatos Possíveis de Feedback

Feedback é o retorno que a liderança dá ao colaborador sobre seu desempenho, atitudes e comportamentos no trabalho.

Seu objetivo é reconhecer pontos positivos, orientar melhorias e apoiar o desenvolvimento do profissional. Quando feito de forma clara e respeitosa, o feedback ajuda a alinhar expectativas, melhorar resultados e fortalecer o relacionamento entre líder e equipe.

Formatos Possíveis de Feedback:

- Feedback 90°: ocorre quando o líder avalia e dá retorno direto ao colaborador sobre seu desempenho, comportamentos e resultados;
- Feedback 180°: envolve avaliação entre duas partes, normalmente líder e colaborador, permitindo troca de percepções;
- Feedback 360°: o colaborador recebe feedback de diversas pessoas, como líder, colegas de trabalho, subordinados e, em alguns casos, clientes.

Na Autvix, até o momento, seguimos o modelo de feedback 90°, onde o líder realiza o feedback diretamente ao colaborador.

2. Papel da Liderança

É responsabilidade do líder:

- Acompanhar desempenho de forma contínua;
- Dar feedbacks claros e estruturados;

- Tratar pontos de melhoria de forma imediata;
- Reconhecer boas entregas;
- Registrar formalmente os feedbacks na Solides;
- Evitar surpresas na Avaliação de Desempenho.

3. Rotina Obrigatória de Feedback

3.1. Reunião 1:1 Mensal

A prática contínua evita conflitos futuros e fortalece a gestão, cada líder deverá:

- Realizar 1 reunião individual mensal com cada liderado;
- Registrar pelo menos 1 feedback formal por colaborador na plataforma oficial por mês;
- Garantir que a conversa seja estruturada e documentada.

3.1.1. Estrutura Recomendada da Reunião *One On One*

1. Abertura e Contexto

o Como você está?

o Como avalia seu momento atual (volume, prioridades, desafios)?

o Alguma dificuldade ou impedimento que precise de apoio?

2. Resultados e Entregas

o Principais entregas e resultados do período;

o Metas atingidas e pendências;

o Qualidade e cumprimento de prazos.

3. Aspectos Técnicos

o Domínio técnico das atividades;

o Aplicação de conhecimentos e ferramentas;

o Evolução técnica no período;

o Necessidade de capacitação específica.

4. Aspectos Comportamentais

o Postura profissional;

- o Comunicação;
- o Trabalho em equipe;
- o Proatividade e responsabilidade.

5. Aspectos Culturais

- o Aderência aos valores e princípios da empresa;
- o Colaboração e respeito;
- o Atitude frente a mudanças;
- o Contribuição para o clima do time.

6. Aspectos Metodológicos

- o Organização e gestão de tempo;
- o Uso de processos e padrões definidos;
- o Planejamento e priorização;
- o Follow-up e acompanhamento de demandas.

7. Desenvolvimento

- o Pontos fortes;
- o Pontos de melhoria;
- o Ações práticas de desenvolvimento;
- o Definição de responsabilidades e prazos.

8. Alinhamento e Próximos Passos

- o Expectativas para o próximo período;
- o Prioridades e metas;
- o Suportes necessários da liderança.

4. Registro no Sistema

Todos os feedbacks deverão ser registrados na plataforma oficial contratada pela Autvix. Registros vagos ou genéricos não são considerados válidos, o registro deve conter:

- Pauta para alinhamento;
- Pontos fortes e pontos a melhorar;
- Mudança esperada;
- Percepção ao término do feedback.

Exemplo inadequado:

"Precisa melhorar postura."

Exemplo adequado:

"No dia X, durante a reunião Y, houve atraso na entrega da informação solicitada, impactando o prazo do cliente. É necessário melhorar organização e cumprimento de prazos."

4.1. Registro e Disponibilidade dos Feedbacks

Todos os feedbacks emitidos pela liderança ficam disponíveis na plataforma, no perfil privado do colaborador, na data escolhida pelo emitente do feedback.

Essa prática garante transparência e alinhamento de expectativas, permitindo que cada colaborador acompanhe seu desenvolvimento de forma clara e objetiva.

5. Tipos de Feedback

5.1. Feedback de Alinhamento com Valores/Cultura

Objetivo: Reforçar comportamentos alinhados (ou desalinhados) aos valores/DNA da empresa.

Quando usar: Sempre que uma atitude impactar diretamente a cultura.

Exemplos:

- "Sua postura colaborativa reforça nosso valor de trabalho em equipe.";
- "Precisamos ajustar essa conduta, pois não está alinhada com nosso princípio de respeito.".

5.2. Feedback Construtivo/Corretivo

Objetivo: Ajustar comportamentos, atitudes ou entregas que não atenderam à expectativa.

Quando usar: Diante de erros, falhas recorrentes ou desvios de padrão. O feedback corretivo deve ser realizado preferencialmente em prazo curto, de até 48 horas após o fato observado, para

garantir clareza, evitar distorções de percepção e preservar o contexto.

Exemplo:

“No relatório entregue houve inconsistências nos dados, o que impactou a tomada de decisão. Para os próximos, revise antes do envio.”

5.3. Feedback de Desenvolvimento/Potencial

Objetivo: Estimular crescimento e evolução profissional.

Quando usar: Ao identificar capacidade de evolução ou preparação para novos desafios.

Exemplos:

- “Você tem potencial para liderar projetos maiores, sugiro desenvolver mais a condução de reuniões.”;
- “Percebo evolução técnica; vamos trabalhar agora sua visão estratégica.”.

5.4. Feedback Positivo/Reconhecimento

Objetivo: Reforçar comportamentos e resultados desejados.

Quando usar: Sempre que houver entregas ou atitudes que mereçam valorização.

Exemplos:

- “Excelente condução do projeto, entregou antes do prazo com qualidade.”;
- “Sua postura proativa fez diferença para o time.”.

6. Diretriz de Confidencialidade

Os feedbacks devem ser realizados em ambiente reservado, preservando respeito, dignidade e confidencialidade do colaborador.

Todas as informações devem seguir a LGPD (Lei nº 13.709/2018), garantindo segurança e tratamento responsável dos dados pessoais.

7. Critérios de Escalonamento de Feedback

Nível	Situação Identificada	Tipo de Ação	Registro na Plataforma	Envolvimento do RH	Prazo de Reavaliação
-------	-----------------------	--------------	------------------------	--------------------	----------------------

Nível 1	Primeiro desvio pontual (comportamental, técnico ou metodológico)	Feedback construtivo verbal estruturado	Registro simples do feedback	Não obrigatório	30 dias
Nível 2	Reincidência do mesmo ponto ou impacto moderado no resultado	Feedback formal + plano de ação simples (ação + prazo)	Registro detalhado com ação definida	Não obrigatório (informar se recorrente)	15 a 30 dias
Nível 3	Nova reincidência ou impacto relevante em resultado, cliente ou equipe	Plano de ação estruturado (metas claras + acompanhamento quinzenal)	Registro formal com evidências e prazos	RH deve ser comunicado	15 dias
Nível 4	Persistência após plano estruturado ou impacto crítico	Advertência formal conforme política interna	Registro completo com histórico de feedbacks anteriores	RH obrigatório	Conforme política disciplinar
Nível 5	Não evolução após medidas anteriores ou falta grave	Medidas disciplinares adicionais (conforme política da empresa)	Registro consolidado de todo histórico	RH e Diretoria	Conforme procedimento interno

Tabela 1 - Critérios de Escalonamento de Feedback

7.1. Diretrizes Importantes

- Sempre registrar fatos objetivos (data, contexto e impacto);
- Evitar escalonamento sem histórico documentado;
- O colaborador deve estar ciente do nível em que se encontra;
- Cada novo nível exige clareza sobre consequência e expectativa de mudança;
- RH deve atuar como suporte e não apenas como etapa final;
- Aplicação de medidas disciplinares seguirá rigorosamente as diretrizes estabelecidas no regulamento interno ou na política disciplinar da empresa, garantindo conformidade processual e uniformidade na aplicação das regras.

8. Resumo Rápido - Quem Faz O Quê?

- Liderança → acompanhar desempenho, aplicar feedback, definir ações, registrar na Plataforma oficial e escalonar quando necessário;
- RH → orientar o processo, apoiar a liderança, analisar casos formais, garantir conformidade e monitorar registros;
- Diretoria → deliberar em casos críticos, aprovar medidas disciplinares e decidir quando houver impacto estratégico;
- Colaboradores → participar das 1:1, receber e aplicar feedbacks, cumprir planos de ação e buscar desenvolvimento contínuo.

9. Encerramento

Este Guia de Acesso Rápido tem como finalidade facilitar a compreensão e a aplicação do processo de Feedback, servindo como apoio prático para lideranças e áreas envolvidas.

Para detalhes completos sobre critérios, fluxos, responsabilidades e registros, deverá ser consultado o Procedimento PR-G-DP-RH-005 – Gestão de Desenvolvimento, documento oficial que rege o processo:

Em caso de dúvidas ou necessidades específicas, o Recursos Humanos deverá ser acionado para orientação e suporte.

10. Documentos de Referência

Procedimento: PR-G-DP-RH-005 – Gestão de Desenvolvimento:

☐☐Link:

\\172.27.60.50\serv02\07.SGQ\01. ENGENHARIA\0.DP-RH\01.Procedimento\PR-G-DP-RH-005-Gestão de Desenvolvimento_Rev.00.docx.