



Conselho Regional de
PSICOLOGIA
2ª Região

PÓLÍTICA DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Conselho Regional de Psicologia da 2ª Região - Pernambuco

Novembro/2017

SUMÁRIO:

1. INTRODUÇÃO.....	3
2. OBJETIVO GERAL.....	4
3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
4. ABRANGENCIA.....	5
5. DEFINIÇÃO DOS TERMOS UTILIZADOS.....	6
6. COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS.....	9
7. RÉGUA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	10
8. METODOLOGIA.....	11
9. RESPONSABILIDADES.....	13
10. AUTORIZAÇÃO.....	13
11. ANEXOS.....	14

1. Introdução

A Política de Gestão de Desempenho reúne um conjunto de orientações e procedimentos que normatizam o processo de avaliação de desempenho do Conselho Regional de Psicologia, CRP -02. A avaliação de desempenho é uma ferramenta que permite a(o) gestora(or) compreender os pontos que precisam ser potencializados em cada colaboradora(or) para que os resultados sejam efetivos.

A Política de Gestão de Desempenho do CRP 02 é um instrumento de apoio para a Gestão dos Recursos Humanos à medida que permite, através de seus instrumentos, identificar as necessidades de desenvolvimento e capacitação das(os) colaboradoras(es) e possibilita dessa forma canalizar ações e investimentos eficientes.

O Conselho Regional de Psicologia - 2ª Região (CRP-02), entidade dotada de personalidade jurídica de direito público, com autonomia administrativa e financeira, nos termos da Lei nº 5.766, de 20 de dezembro de 1971, tem como finalidade fiscalizar o exercício da profissão de Psicólogo, competindo-lhe orientar, disciplinar e zelar pela fiel observância dos princípios ético-profissionais, e contribuir para o desenvolvimento da psicologia enquanto ciência e profissão.

Conselho Federal de Psicologia (CFP) é uma autarquia de direito público, com autonomia administrativa e financeira, cujos objetivos, além de regulamentar, orientar e fiscalizar o exercício profissional, como previsto na Lei nº 5.766/1971, regulamentada pelo Decreto 79.822, de 17 de junho de 1977, deve promover espaços de discussão sobre os grandes temas da Psicologia que levem à qualificação dos serviços profissionais prestados pela categoria à sociedade.

Constitui-se como órgão central do Sistema Conselhos, o CFP tem sede e foro no Distrito Federal e jurisdição em todo o território nacional.

A missão social do CRP-02: “Disciplinar, orientar e fiscalizar a prática dos Psicólogos e Psicólogas do Estado de Pernambuco e Fernando de Noronha, a fim de fortalecer a Ciência da Psicologia e seus instrumentos, proteger a sociedade de maus profissionais e práticas indevidas, fazendo cumprir o Código de Ética Profissional da Psicologia, bem como construir coletivamente com organismos governamentais de políticas públicas e movimentos sociais ações voltadas à proteção dos Direitos Humanos.

Administrar o Conselho Regional respeitando os padrões exigidos pela lei, fortalecendo seus grupos de trabalhos, comissões e equipes de funcionários, com responsabilidade pela Instituição pública e seus proventos, guiando-se pelos Direitos Humanos e oferecendo um serviço de qualidade para a categoria e sociedade como um todo”.

Alinhando-se à missão descrita acima, a Política de Gestão de Desempenho se apresenta como um documento estratégico para as práticas de gestão dos colaboradores do CRP 02 uma vez que reconhecer e valorizar as pessoas é condição precípua do modelo de governança corporativa adotada pela instituição.

2. Objetivo Geral

A Política de Gestão de Desempenho tem por objetivo proporcionar as(os) colaboradoras(es) do CRP 02, o acompanhamento da trajetória profissional dentro da instituição, verificando o seu desenvolvimento de acordo com as competências recomendadas ao exercício do cargo em que ocupa.

3. Objetivos Específicos

A Política é integrada por avaliações de desempenho, estruturadas por nível de complexidade dos cargos, tendo como objetivos específicos:

- Proporcionar oportunidades de crescimento profissional e de participação na instituição.
- Mapear os talentos e potencial de cada colaboradora(or) a fim de promover ações de desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional.
- Proporcionar subsídios essenciais à adequada programação do treinamento e desenvolvimento da equipe de trabalho, de acordo também com os tipos de conhecimento e habilidades que a(o) ocupante do cargo deve possuir, para exercer as atribuições nele previstas.
- Reduzir a alocação desestruturada dos recursos financeiros, dando foco e direção aos investimentos em desenvolvimento de pessoas.
- Proporcionar elementos indispensáveis ao planejamento das atividades técnico/administrativas, assim como do controle quanti-qualitativo do quadro de lotação de pessoal e atribuições básicas dos cargos.
- Incentivar a troca de feedback com aconselhamento entre gestores e subordinados.
- Melhorar os resultados das pessoas e da organização.

4. Abrangência

A Política de Gestão de Desempenho abrangerá o Quadro de Colaboradoras(ores) do CRP, a saber: concursados, estagiários e menores aprendizes.

Os comissionados para fins desse documento são considerados exclusivamente para definição de remuneração, não sendo contemplados em regime de progressão de carreira e nem avaliação por desempenho. (Art 37, II Constituição Federal)

Não estão contemplados na Política Salarial: Diretoria Executiva, Conselheiros, Colaboradoras(ores) membros das Comissões Permanentes e Temáticas, previstas no regimento do CRP e/ou dos Grupos de trabalho (GT's), trabalhadores terceirizados e também, trabalhadores temporários, contratados mediante demanda específica prevista em lei. (Art 37, IX Constituição Federal e Lei nº8.745/1993).

5. Definição dos termos utilizados

Neste manual foram adotadas as seguintes nomenclaturas específicas a um Plano Salarial:

5.1 Avaliação de Desempenho por Competências:

É a ferramenta que permite analisar o desempenho individual dos colaboradores do CRP 02, de forma sistemática, com periodicidade definida, em função das atividades desempenhadas e do comportamento observado.

É através deste processo que os gestores analisam o comportamento de seus colaboradores para identificar pontos fortes e pontos a desenvolver, sendo possível, traçar planos de desenvolvimento focados nos gaps identificados.

Vale ressaltar que após a avaliação, o avaliado precisa saber as conclusões do avaliador, através de feedback a respeito de seu desempenho para saber como está indo seu trabalho.

Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas atividades para ter ideia de sua potencialidade. A avaliação de desempenho, portanto, é o instrumento que permite coletar informações a respeito da atuação de colaboradores num espaço de tempo determinado, em geral dos últimos 12 meses.

É ainda focada na verificação de competências individuais, extraídas a partir da análise da Missão, Visão, Valores e Planejamento Estratégico do CRP 02. Tais competências foram agrupadas por cargo e serão

avaliadas a partir de indicadores de comportamento – ações e reações realizadas no dia-a-dia pelo colaborador.

A avaliação por competência gera como produto ações de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores, alinhando às necessidades do cargo ocupado.

5.2 Avaliação de Desempenho por Resultados: considera as metas definidas no plano estratégico da empresa. As metas são agrupadas por: metas corporativas; metas de cada Diretoria ou setor de trabalho e metas individuais, definidas para cada colaborador ou equipe. Neste método de avaliação, recomenda-se que o produto gerado seja relacionado à remuneração variável e políticas salariais.

5.3 Competência: é o conjunto de conhecimentos, habilidades, destrezas e aptidões adquiridas na prática, na escola ou em capacitação, que permitam a um trabalhador desempenhar suas funções com êxito.

Em geral, as competências são definidas em três dimensões: competências genéricas ou básicas – aquelas exigidas de todos os colaboradores (exemplo: foco no cliente), independente do cargo; as competências técnicas ou específicas – aquelas exigidas especificamente para determinados cargos (exemplo: organização e método para auxiliar administrativo), e as competências gerenciais, sendo estas últimas, exclusivamente para o grupo de líderes (exemplo: liderança).

Eleitas as competências, é fundamental que se defina os conceitos para cada uma; bem como, se estabeleça de 3 a 5 comportamentos desejados que expressem o cumprimento de cada uma delas pelos colaboradores. Definido o modelo de competências, se requer ainda a definição dos critérios de avaliação ou seja: como o gestor vai indicar o nível de atendimento pelo empregado como: abaixo do esperado; em desenvolvimento; atende o esperado, supera o esperado

5.4 Feedback: é uma oportunidade para avaliador e avaliado conversarem sobre os pontos observados na avaliação de desempenho.

É um momento para esclarecer, posicionar, mostrar caminhos, estabelecer metas de aperfeiçoamento, reconhecer, valorizar as pessoas pelo que elas fazem ou pela forma como se comportam.

5.5 Desempenho: é o “como” as pessoas usam seus conhecimentos e habilidades e o “como” elas se comportam e agem no exercício de suas tarefas. Dessa forma, quando se avalia o desempenho das competências de uma pessoa, não se avalia a pessoa nem o profissional, mas sim, o seu desempenho.

5.6 Comportamento: é o conjunto de reações que se podem observar numa pessoa, no ambiente de trabalho e em determinadas situações, tais como: na execução de suas tarefas e responsabilidades, no gerenciamento da equipe, na solução de conflitos e problemas, dentre outros.

5.7 Indicadores: é o conjunto de ações que está associado a cada competência, servindo como referência para se comparar com o comportamento de uma pessoa na instituição. A partir desta comparação, é possível identificar os pontos de melhoria de cada pessoa e traçar as ações de desenvolvimento necessárias, proporcionando o seu crescimento na empresa.

5.8 Descrição de Cargos: é uma ferramenta que descreve as atividades e as competências de cada cargo do CRP 02. É o documento base para iniciar o processo seletivo por conter o perfil de cada cargo.

6. Competências Comportamentais

As competências comportamentais foram definidas pelo Comitê de Diretoria do CRP a partir da análise da missão precípua da Instituição que é disciplinar o exercício da profissão de Psicóloga(o), competindo-lhe orientar, fiscalizar e zelar pela fiel observância dos princípios ético-profissionais, e contribuir para o desenvolvimento da psicologia enquanto ciência e profissão.

Além disso, foi considerado o nível de complexidade dos cargos e o agrupamento por similaridade de atividades, responsabilidades e entregas.

Dessa forma, foram elencadas as seguintes competências para compor a avaliação de desempenho dos colaboradores:

Organização e Método: Possuir um fluxo de trabalho, processos definidos, respeitar e cumprir prazos e regras.

Foco no Cliente: Compor a cadeia de atendimento ao cliente, contribuindo para prestação de serviços da melhor forma.

Foco em Resultado: Contribuir para os resultados definidos pela empresa: rentabilidade da empresa, melhor custo benefício dos processos. Efetividade gerencial.

Trabalho em Equipe: Fortalecer o trabalho coletivo. Valorizar a relação cliente-fornecedor interno. Contribuir para os objetivos da equipe, como um todo.

Proatividade e Iniciativa: Contribuir com ideias, sugestões para melhoria contínua. Estar aberto a novas atividades. Ter agilidade/qualidade na realização das tarefas.

Solução de Problemas: Contribuir diretamente para solução de problemas. Se antecipar a reincidência de erros ou problemas. Ter visão sistêmica para evitar novos problemas. Mitigar e não postergar o problema.

Liderança: Influenciar a equipe para atingir um objetivo. Orientar, facilitar, comunicar tarefas, regras, processos de trabalho. Prezar pela harmonia do grupo.

As competências comportamentais foram distribuídas conforme descrito na tabela 01, ilustrada no quadro abaixo, considerando o agrupamento de cargos por similaridade de complexidade e responsabilidades.

Os indicadores de comportamento observáveis em cada competência estão descritos nos formulários de avaliação de desempenho.


		 QUADRO GERENCIAL DE COMPETÊNCIAS POR GRUPOS DE CARGOS 						
GRUPOS	CARGOS/COMPETÊNCIAS	COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS						LIDERANÇA
		ORGANIZAÇÃO E MÉTODO	FOCO NO CLIENTE	FOCO EM RESULTADO	TRABALHO EM EQUIPE	PROATIVIDADE E INICIATIVA	SOLUÇÃO DE PROBLEMAS	
		Possuir um fluxo de trabalho, processos definidos, respeitar e cumprir prazos e regras.	Compor a cadeia de atendimento ao cliente, contribuindo para prestação de serviços da melhor forma.	Contribuir para os resultados definidos pela empresa: rentabilidade da empresa, melhor custo benefício dos processos. Efetividade gerencial.	Fortalecer o trabalho coletivo. Valorizar a relação cliente-fornecedor interno. Contribuir para os objetivos da equipe, como um todo.	Contribuir com ideias, sugestões para melhoria contínua. Estar aberto a novas atividades. Ter agilidade/qualidade na realização das tarefas.	Contribuir diretamente para solução de problemas. Se antecipar a reincidência de erros ou problemas. Ter visão sistêmica para evitar novos problemas. Mitigar e não postergar o problema.	Influenciar a equipe para atingir um objetivo. Orientar, facilitar, comunicar tarefas, regras, processos de trabalho. Prezar pela harmonia do grupo.
6	Coordenadora Geral		X	X	X		X	X
5	Assessora de Comunicação, Assessora de Apoio, Assessor Jurídico, Contadora		X	X	X	X	X	
4	CREPOP - Assessora de Projetos Especiais - Pesquisa	X	X	X	X	X		
3	Psicóloga Orientadora Fiscal		X	X	X	X	X	
2	Assistente DP, Assistente Almoxarifado	X	X		X	X		
1	Auxiliar Contas a Receber, Auxiliar Contas a Pagar, Auxiliar de Compras, Auxiliar Recepção.	X	X		X	X		

Tabela 01 – Quadro Gerencial de Competências por Grupos de Cargos

7. Régua de Avaliação de Desempenho

A régua define os conceitos a serem pontuados na elaboração da avaliação pela(o) Gestora(or), identificando um coeficiente final de desempenho de cada colaboradora(or), com base nas evidências de comportamento observadas no dia a dia. Segue tabela 02 contendo os referidos conceitos:

5	4	3	2	1
Excelente	Bom	Médio	Regular	Ruim
Dê o grau 5 se você achar forte evidência da competência investigada.	Dê o grau 4 se você achar boa evidência da competência investigada.	Dê o grau 3 se você achar média evidência da competência investigada.	Dê o grau 2 se você achar pouca evidência da competência investigada.	Dê o grau 1 se você não achar evidência da competência investigada.

8. Metodologia para realização da Avaliação de Desempenho

Elaboração das avaliações de desempenho: Gestor(a) ou pessoa designada para esse fim pela Diretoria, preenche a avaliação de desempenho de cada colaborador de sua equipe, adotando o formulário Avaliação de Desempenho por Competências, adequado ao cargo do colaborador.

Reunião de alinhamento: o comitê de Diretoria se reúne para alinhar percepções e validar a avaliação dos colaboradores de cada equipe. O objetivo desta etapa é enriquecer o processo avaliativo através de uma visão compartilhada com a respectiva Diretoria, contribuindo para eliminar a subjetividade da avaliação de desempenho. Os pontos fora da curva sub ou super avaliando um colaborador é discutido e equacionado nesse momento.

Nesta etapa, são sugeridas as ações de melhoria para cada colaborador, construindo assim, o plano de desenvolvimento individual a ser adotado no ano em curso. São exemplos de ações de melhoria: treinamentos técnicos, comportamentais, *coaching*, rodízio de atividades e/ou áreas de trabalho, visitas técnicas, dentre outros.

Feedback: Gestor conversa individualmente com cada colaborador, apresentando sua avaliação de desempenho, ressaltando os aspectos fortes e positivos e registrando os pontos de melhoria identificados e as ações sugeridas para o seu aperfeiçoamento.

O momento de feedback deverá seguir as orientações previstas no anexo 9.1, dessa política.

A avaliação de desempenho e o plano de desenvolvimento individual são emitidos em duas vias, ficando uma delas com o colaborador e outra, assinada por ele, será encaminhada ao NUAD – Núcleo Administrativo para arquivo e controle do processo.

8.1 Prazos:

(i) Para avaliação:

As fases descritas acima serão realizadas como segue:

- Entre Dezembro do ano anterior e Janeiro do ano seguinte: elaboração das avaliações de desempenho.
- Março: apuração de resultados do ano anterior e devolutiva individual (feedback com plano de desenvolvimento individual).
- Abril: implantação dos reajustes salariais em folha de pagamento.
- Julho: avaliação exclusivamente para feedback e orientação ao colaborador referente ao ano em curso.

(ii) Para pagamento:

O reajuste salarial decorrente da avaliação de desempenho será realizado através de folha de pagamento, preferencialmente, no mês de abril, quando da conclusão das avaliações de desempenho por competências do exercício (ano) anterior.

O CRP 02 utilizará a Política de Cargos, Carreira e Remuneração para aplicar os percentuais e normas já definidos, aos resultados obtidos com a avaliação de desempenho de seus colaboradores.

9. Responsabilidades

Compete à Direção Administrativa, ou, naquilo que julgar recomendável, por delegação, à Coordenação Geral, a consecução dos objetivos a que se propõe esta política, sendo responsável por:

Receber para análise e parecer, todas as recomendações e/ou solicitações de movimentação funcional e/ou salarial;

Manter a Política de Gestão de Desempenho atualizada.

Desenvolver e pôr em prática os modelos de avaliação de desempenho do CRP 02.

Conhecer as normas desta Política de Gestão de Desempenho e proporcionar assistência e orientação as demais áreas da instituição, em assuntos relacionados aos procedimentos descritos;

Administrar o desempenho da equipe, conforme as diretrizes, normas e procedimentos aqui descritos.

10. Autorização

Compete à Diretoria Executiva do Conselho Regional de Psicologia autorizar todas as medidas que envolvam o cumprimento às normas de Gestão de Desempenho, assim como quaisquer modificações na política ou alterações funcionais e/ou conceituais que estejam em conformidade ou fora das determinações.

11. Anexos

9.1 Orientações para Avaliação de Desempenho

As informações a seguir tem por objetivo facilitar a realização da avaliação de desempenho, e em especial, o momento de conversar com a(o) colaboradora(or) avaliada(o), no momento da entrevista de devolutiva – **feedback**.

Feedback é uma informação precisa que tem como objetivo conduzir a(o) colaboradora(or) para cumprir sua missão, a empresa atingir os objetivos e todos saírem ganhando.

Quando falamos em *feedback* é importante compreender que existem dois momentos de *feedback*:

O *feedback* do dia-a-dia: é aquele que deve ser diário e constante em nossas vidas e é realizado pela Gestão, monitorando a evolução e incentivando sua equipe para desempenhar o esperado e identificando os pontos de melhoria.

O *feedback* como devolutiva de uma avaliação: ocorre pontualmente, como uma das etapas do processo de avaliação de desempenho. Diferente do *feedback* do dia-a-dia, este *feedback* tem uma estrutura formal, objetivos específicos e predefinidos. A(o) responsável por fornecer o *feedback* ao avaliado é a(o) sua(eu) Gestora(or), por ter condições de compreender a situação observada na avaliação e conhecer a(o) colaboradora(or).

Seguem orientações para o momento do *feedback*:

Na hora de dar *feedback*:

- Prepare-se: esteja preparada(o). Pense antes de dar o *feedback*, planeje-se.
- Foque o comportamento: certifique-se de focar o comportamento e não o resultado.

- Seja transparente, objetiva(o) e específica(o)o: seja efetiva(o) na transmissão do *feedback* para que não haja ruídos na comunicação. Seja objetiva(o) e não faça rodeios para chegar ao comportamento que é a informação do *feedback* a ser transmitida. Seja específica(o) para que não existam dúvidas ou margem para interpretações equivocadas.
- Escolha hora e local adequados: “ Elogie em público e critique em particular.” O *feedback* é um presente que é dado, então a forma deve ser a mais conveniente para quem estiver recebendo.
- Evite interrupções: ao dar o *feedback* é preciso demonstrar que aquele é um momento de preocupação sua com sua(eu) colaboradora(or). Não permita interrupções de telefone ou de outras pessoas. Trate o momento com importância e atenção.
- Mantenha o equilíbrio e seja segura(o): é fundamental manter o equilíbrio durante todo o processo de *feedback*, pois quem está recebendo pode ter uma reação negativa ou não aceitar.
- Não dê palpites ou opiniões pessoais: seja específica(o) no comportamento. Evite ‘achismos.’
- Certifique-se de que a pessoa compreendeu a mensagem: o ideal é que a pessoa possa fazer um resumo do que foi conversado e dos pontos a serem trabalhados.
- Agradeça e coloque-se à disposição.

Na hora de receber *feedback*:

- Ouça atentamente sem fazer interrupções, principalmente para se justificar: ouça sem interromper. A interrupção é um sinal de não preparo da pessoa para receber o *feedback*, além de demonstrar inflexibilidade por estar indisposta(o) a sequer ouvir como o sua(eu) gestor(a) vê o seu comportamento.

- Se não concordar, não discuta, reflita. Tente compreender o ponto de vista da(o) gestora(or), colocando-se no lugar dela(e) – empatia. Reflita por alguns instantes e ainda assim, se não concordar, abra uma reflexão, questionando o ponto específico que você não compreendeu.
- Se não estiver esclarecida(o), pergunte. Não fique na dúvida, mas não se justifique: pergunte para deixar definido o que aconteceu.
- Conclua fazendo um resumo dos principais pontos do *feedback* recebido para garantir que entendeu tudo corretamente.
- Ouça, agradeça e reflita: ao receber um *feedback*, ouça realmente. Agradeça a informação recebida e reflita o que você pode fazer para alterar a situação.

11.1 Formulários:

Avaliação de 70 dias: destinada a avaliar a(o) colaboradora(or) no período de experiência para validar sua permanência na instituição.

AVALIAÇÃO DE 70 DIAS

FOCO EM COMPETÊNCIAS

Caro Avaliador,

A avaliação do novo colaborador, que ainda se encontra em período de experiência, é uma grande oportunidade para alinhar o seu desempenho com o foco desejado pelo CRP 02.

Neste momento, fase inicial da trajetória do colaborador na instituição, as competências observadas estão voltadas para a sua adaptação e a sua capacidade de aprendizagem, além, do relacionamento com a equipe de trabalho.

A avaliação de desempenho é o ponto de partida para o desenvolvimento profissional e o papel da liderança é fundamental para a construção de um profissional de sucesso.


Instruções para preenchimento:

1. Esta é a avaliação de desempenho de um novo colaborador. O resultado influenciará na contratação ou desligamento definitivo junto à empresa.
2. O foco da avaliação será na análise de desempenho durante o período de experiência e na decisão de uma contratação de sucesso.
3. Escolha apenas uma frase de cada item, marcando-a com um “X”.
4. No caso de nenhuma das frases coincidir com a sua escolha, faça a opção pela que mais se aproxima do que você escolheria.
5. A entrega deste formulário preenchido deverá ser realizada até o dia _____.

Em caso de dúvida ou qualquer esclarecimento, procure-nos, teremos prazer em lhe atender.

Cordialmente,

Recife, Novembro/2017

		Avaliação 70 dias	
Nome do Colaborador		Data de admissão	
Área		Avaliador	
Competência	Indicadores de Competência	"X"	
Flexibilidade e Adaptação ao Trabalho	Adaptação do colaborador à equipe, às atribuições e à cultura da empresa		
	Tem-se esforçado para se integrar à equipe, ao trabalho e à cultura da empresa.		
	Reconhece os próprios erros e aceita e/ou propõe sugestões de melhoria.		
	Tem perfil comportamental incompatível com os valores da instituição.		
	Não apresenta aderência às atribuições do cargo e às normas e políticas da instituição.		
Relacionamento Interpessoal	Capacidade de se integrar ao novo grupo de trabalho.		
	Esforça-se para se integrar à equipe de trabalho.		
	Integrou-se à equipe com facilidade. Demonstra dificuldade de integração com a equipe (tolerância, cordialidade, tratamento respeitoso mesmo na divergência).		
	Destacou-se pela sinergia com a equipe (ritmo e execução das tarefas).		
Capacidade de Aprendizagem	Facilidade de absorver novas informações e colocá-las na prática em suas novas atribuições.		
	Esforça-se para aprender, mesmo assim é necessário repetir várias vezes a mesma informação		
	Demonstra habilidade nas atividades aprendidas, executando suas atribuições com autonomia.		
	Aprende com facilidade suas novas tarefas.		
	Demonstra dificuldade para aprender as tarefas, parece não ter habilidade para o trabalho proposto.		
Observações:			
Quais os aspectos mais favoráveis do colaborador?			
Quais as orientações devem ser repassadas ao colaborador?			
Devolutiva ao Colaborador:			
Reação do colaborador à devolutiva:			
De maneira geral, como o colaborador pode ser classificado:			
<input type="checkbox"/> Fraco, sem possibilidades futuras. <input type="checkbox"/> Tem algumas possibilidades. <input type="checkbox"/> Possui ótimas perspectivas para o futuro. <input type="checkbox"/> É uma excelente aquisição para a empresa.			
Conclusão:			
<input type="checkbox"/> Demitir <input type="checkbox"/> Efetivar <input type="checkbox"/> 30 dias em caráter experimental.			
Data _____ / _____ / _____			
Responsável pela avaliação:			
Comentário do RH:			

Formulários de Avaliação por competência específicos para os cargos que estão divididos, seguindo o exposto no Quadro Gerencial de Competências por Grupos de Cargos.