



**LETICIA FRANCISCON BORTOLETTO**

***“ENGAGEMENT TEAM”*: TIME DE  
ENGAJAMENTO DIRECIONADO À  
DESENVOLVIMENTO, UMA DIMENSÃO DA  
PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – O  
CASO DA UNILEVER.**

**LAVRAS - MG  
2015**

**LETICIA FRANCISCON BORTOLETTO**

***“ENGAGEMENT TEAM”*: TIME DE ENGAJAMENTO DIRECIONADO  
À DESENVOLVIMENTO, UMA DIMENSÃO DA PESQUISA DE CLIMA  
ORGANIZACIONAL – O CASO DA UNILEVER.**

Relatório final de Estágio Obrigatório Supervisionado apresentado ao Departamento de Administração de Economia da Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do curso de Administração, para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresa.

Orientadora

Profa. Dra. Daniela Meirelles Andrade

**LAVRAS - MG  
2015**

**LETICIA FRANCISCON BORTOLETTO**

***“ENGAGEMENT TEAM”*: TIME DE ENGAJAMENTO DIRECIONADO  
À DESENVOLVIMENTO, UMA DIMENSÃO DA PESQUISA DE CLIMA  
ORGANIZACIONAL – O CASO DA UNILEVER.**

Relatório final de Estágio Obrigatório Supervisionado apresentado ao Departamento de Administração de Economia da Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do curso de Administração, para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresa.

APROVADO em 15 de Dezembro de 2015

Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle      UFLA

Dra. Daniela Meirelles Andrade

Orientadora

**LAVRAS - MG  
2015**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	“Estrutura hierárquica de <i>R&amp;D</i> ” .....	13
Figura 2	Respostas da dimensão Desenvolvimento.....	22
Figura 3	Regras de ouro.....	25
Figura 4	Porcentagem de oportunidade de desenvolvimento oferecido pela Unilever de acordo com os indicadores.....	27
Figura 5	<i>Feedbacks</i> dados após <i>OJP</i> .....	29
Figura 6	Situação do IDP dos funcionários .....	31
Figura 7	Preparação dos funcionários para sua avaliação com gestor.....	32
Figura 8	Frequência com que os funcionários buscam coaching .....	34
Figura 9	Frequência com que os funcionários oferecem coaching.....	34
Figura 10	Frequência com que funcionários buscam <i>feedbacks</i> .....	35
Figura 11	Frequência com que funcionários oferecem <i>feedbacks</i> .....	36
Figura 12	Utilização e conhecimento do Programa de Reconhecimento das categorias .....	37
Figura 13	Situação das metas 3+1 dos funcionários.....	38
Figura 14	Plano de ação com os pilares a serem trabalhados dentro de “Desenvolvimento” e suas ações específicas. ....	40
Figura 15	Cronograma do Plano de Ação.....	47
Figura 16	Logo e slogan do plano de ação .....	48

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Pontuação das dimensões entre as <i>GPS</i> 2012 e 2014.....	20
Tabela 2	Pontuação das dimensões, de acordo com a média global da Unilever comparada a pontuação de <i>R&amp;D</i> .....	20

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	6
2 OBJETIVOS .....	9
2.1 Objetivo geral .....	9
2.2 Objetivo do estágio .....	9
2.3 Objetivos específicos do estágio .....	9
3 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO .....	10
3.1 A empresa .....	10
3.2 A área de <i>R&amp;D</i> .....	11
3.3 A área de recursos humanos .....	13
4 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS .....	16
5 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS .....	19
5.1 Culture of Feedback .....	40
5.1.1 Workshop Feedback .....	40
5.1.2 Winner Conversation .....	42
5.1.3 +1 Desenvolvimento e Calibração .....	42
5.2 My Career, My Action .....	43
5.2.1 Live Meeting IDP .....	44
5.2.2 Skill + .....	44
5.2.3 Comitê de Learning .....	45
5.2.4 Sharing Career Experience .....	45
6 CONCLUSÃO .....	49
7 SUGESTÕES .....	51
REFERÊNCIAS .....	53
ANEXOS .....	55

## 1 INTRODUÇÃO

Durante o período entre 09 de fevereiro a 15 de dezembro de 2015 realizou-se o estágio supervisionado no departamento de Recursos Humanos, na área de *Business Partner*, na empresa Unilever Brasil Industrial LMTD em Valinhos, interior de São Paulo, no setor de gestão de pessoas responsável pelo desenvolvimento de todos os funcionários da área de *Research and Development* – *R&D* da América Latina da Unilever. O estágio iniciou em fevereiro como não obrigatório e passou a ser estágio obrigatório em 01 de novembro de 2015.

Todo o processo de desenvolvimento do projeto foi acompanhado de perto pela tutora de estágio Thais Moreira, coordenadora de Recursos Humanos da empresa e, orientado pela professora Daniela Meirelles do Departamento de Administração e Economia da UFLA.

No decorrer do estágio, foram desenvolvidas habilidades específicas de Recursos Humanos em geral, como programação de férias, movimentações, promoções, contratação e desligamentos de funcionários, processos seletivos, ferramentas de avaliação dos funcionários e Indicadores de toda área de *R&D* na Unilever. No entanto, o foco principal durante o estágio foi o desenvolvimento e construção de um projeto denominado “*Engagement Team*”.

A empresa Unilever realiza a cada dois anos uma pesquisa global de clima organizacional chamada de *Global People Survey* - *GPS*. Tal pesquisa busca analisar os níveis de seis dimensões dentro da organização:

- a) *Employee Engagement*: qual o nível de engajamento dos funcionários com seu trabalho e a empresa;
- b) *Bias for Action*: qual o nível de predisposição para ações dos funcionários;

- c) *Sustainability*: qual o nível de sustentabilidade percebida pelos funcionários de acordo com o seu trabalho na organização;
- d) *Growth Mindset*: qual o nível de mentalidade de crescimento que os funcionários possuem para inovar dentro e fora de sua área de atuação;
- e) *Development*: qual o nível de desenvolvimento dos funcionários, se eles estão satisfeitos e como a Unilever contribui para isto;
- f) *Leadership of Organization*: qual o nível dos líderes da organização.

Todos os funcionários da empresa respondem voluntariamente um questionário com dezoito questões baseadas nas dimensões para mensurar o nível de cada um em notas de 0 a 100. Após isto, são feitos relatórios globais separados por diretores de cada área que são enviados para o *Business Partner*, local responsável pela análise dos resultados de seus clientes internos, todo o quadro de funcionários da área de *R&D*.

A última *GPS* ocorreu em novembro de 2014 e o projeto “*Engagement Team*” consiste em analisar os dados da pesquisa e identificar uma oportunidade dentro das seis dimensões que precisa ser melhorada para a próxima *GPS*, em novembro de 2016.

Com os dados recebidos da pesquisa *GPS*, faz-se uma comparação entre as notas das pesquisas passadas e comparando a nota de *R&D* com a média global da Unilever, foi identificada a necessidade de trabalhar um plano de ação com foco a melhorar a dimensão *Development*.

Tal dimensão representa a satisfação dos funcionários em relação ao nível de Desenvolvimento oferecido a eles pela empresa e de acordo com as análises da pontuação obtida na pesquisa *GPS*, esta foi a dimensão que mais caiu entre os anos de 2012 e 2014.



Este fato foi identificado como um problema crítico que precisa ser melhorado, já que a Unilever busca aprimorar cada vez mais o nível de satisfação dos seus funcionários em relação ao desenvolvimento proporcionado a eles, preocupando-se em construir planos de carreiras robustos e conseguindo reter seus profissionais de sucesso.

Com isto, este relatório tem como objetivo detalhar todas as atividades desenvolvidas durante o estágio em recursos humanos dentro da área de *R&D* na empresa Unilever.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

Descrever todas as atividades desenvolvidas no projeto de estágio *Engagement Team* na empresa Unilever.

### **2.2 Objetivo do estágio**

Aumentar o nível de satisfação da dimensão Desenvolvimento na próxima pesquisa organizacional *Global People Survey – GPS*, no ano de 2016.

### **2.3 Objetivos específicos do estágio**

- a) Criar um *Engagement Team* para mensurar as respostas dadas pelos funcionários na *GPS* 2014;
- b) Construir um plano de ação com atividades que busquem melhorar a satisfação da dimensão Desenvolvimento na *GPS* 2016.
- c) Realizar mensurações periódicas que garantam um bom resultado para a próxima pesquisa em *GPS* 2016.

### 3 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

#### 3.1 A empresa

A história da Unilever começa no século XIX, na Inglaterra. William Hesketh Lever foi o fundador da Unilever, que hoje é uma das maiores do mundo na área de alimentos, higiene e beleza. Ele teve uma ideia original e muito bem aceita: dar nome e embalagens individuais aos sabões que fabricava (UNILEVER, 2015).

Assim nasceu o Sunlight. Numa época em que o sabão era um produto genérico, vendido por peso, ele se tornou um sucesso com seu nome atraente e bela embalagem. Mas claro que não foi só por isso: Sunlight também era mais suave que os outros sabões e protegia as mãos das donas-de-casa. (UNILEVER, 2015).

O sucesso veio rápido e logo a Empresa expandiu sua atuação para outros países. De acordo com dados históricos de Unilever (2015), em 1929, a Lever Brothers ampliou mercados unindo-se a um grupo holandês da área de alimentos. Nascia a Unilever, que no mesmo ano chegaria ao Brasil, com a fundação da “Irmãos Lever” na cidade de São Paulo.

Atualmente presente há oitenta e cinco anos na vida dos brasileiros, a companhia anglo-holandesa que produz bens de consumo em aproximadamente cento e noventa países, nas categorias de cuidados pessoais, alimentos, limpeza, *refreshment* (bebidas de soja e sorvetes) e alimentação fora do lar. Hoje, o mercado nacional é atendido por setecentos produtos de vinte e cinco marcas, entre elas nomes consagrados como Omo, Comfort, Knorr, Seda, Hellmann’s, Dove, AdeS, Close Up e Kibon. A empresa alcança cem por cento dos lares brasileiros e registra o consumo de duzentos produtos da empresa a cada segundo no país, com liderança

em segmentos como os de detergentes em pó, desodorantes e sorvetes. No total, cerca de treze mil funcionários trabalham na Unilever Brasil. (UNILEVER, 2015).

Além do escritório administrativo, localizado na cidade de São Paulo (SP), a Unilever possui dez fábricas no Brasil e mais de vinte centros de distribuição espalhados pelo país. Cerca de noventa por cento da produção local é voltada para o mercado interno.

A história da Fábrica de Valinhos começa no século XIX, através da família Milani que em 1987 iniciou uma pequena fábrica, inicialmente, produzia sabões. Ao longo dos anos, a produção foi aumentando e José Milani & Cia inaugurou o primeiro ciclo industrial de Valinhos, fomentando o crescimento do núcleo urbano.

Hoje em dia, na unidade de Valinhos encontram-se as fábricas de sabonetes em barra, sorvetes de massa e toda a área de *Research and Development – R&D* da América Latina. No total são mil e duzentos funcionários.

Em 2010, foi lançado globalmente o Plano de Sustentabilidade da Unilever, em que se estabeleceu a meta da empresa de dobrar de tamanho, reduzindo pela metade a pegada ambiental ao mesmo tempo em que melhora a vida de seus clientes até 2020. Esta orientação fortaleceu a busca por produtos que ofereçam, ao mesmo tempo, menor impacto socioambiental, redução de custos e satisfação do cliente e do consumidor final. Todas as inovações da Unilever são desenvolvidas buscando cumprir essa estratégia. (UNILEVER, 2014).

### **3.2 A área de R&D**

De acordo com Unilever (2015), a área de *R&D* conta com trezentos e trinta e dois funcionários e é responsável por todas as pesquisas e desenvolvimento de produtos Unilever na América Latina, além da criação de novos produtos inovadores para a empresa.

Inovação é o eixo central da Unilever, e o dinâmico ambiente de Pesquisa e Desenvolvimento (*R&D* em inglês) atrai renomados cientistas que desfrutam do melhor da atualidade: o da tecnologia de última geração e a visão de como seu trabalho gera benefícios reais todos os dias (UNILEVER, 2015).

Esta área é dividida em dois prédios, um para todos os produtos alimentícios e outro para os produtos de cuidados pessoais e limpeza doméstica. Cada um dos prédios possui laboratórios de testes e análises, além de plantas pilotos que proporcionam o desenvolvimento de novos produtos em escala menor antes de irem para as fábricas.

A grande maioria dos colaboradores de *R&D* são engenheiros químicos e de alimentos, químicos e farmacêuticos que trabalham buscando desenvolver novas tecnologias, de acordo com a necessidade dos consumidores da América Latina ou até mesmo melhorar a qualidade dos produtos já existentes (UNILEVER, 2015).

Conforme ilustrado na Figura 1 “Estrutura hierárquica de *R&D*”, para suprir a demanda dos colaboradores de *R&D*, existe um gerente de Recursos Humanos, dois *Business Partner*, um para o prédio de produtos alimentícios e outro para o prédio de produtos de cuidado pessoal e limpeza doméstica, e o estagiário atual de Recursos Humanos como suporte ao time que são responsáveis por estas áreas. Cada nível hierárquico tem uma pessoa de Recursos Humanos responsável para dar suporte de carreira e desenvolvimento profissional aos funcionários do respectivo nível.

Conforme ilustrado na Figura 1, os dois níveis mais baixos da pirâmide – operadores e analistas – são suportados pelo estagiário atual e os dois níveis acima destes – coordenadores e gerentes – são suportados pelos dois coordenadores de Recursos Humanos. Além disso, para o topo da pirâmide hierárquica, que vai de diretores ao vice-presidente, tem-se um gerente de Recursos Humanos que suporta estes dois níveis.

Durante o estágio, deu-se suporte para os dois *BPs* e também, para o gerente de Recursos Humanos. O projeto de “*Engagement Team*” envolveu os trezentos e trinta e dois colaboradores de *R&D* como um todo, distribuídos nos oito níveis hierárquicos representados na Figura 1.

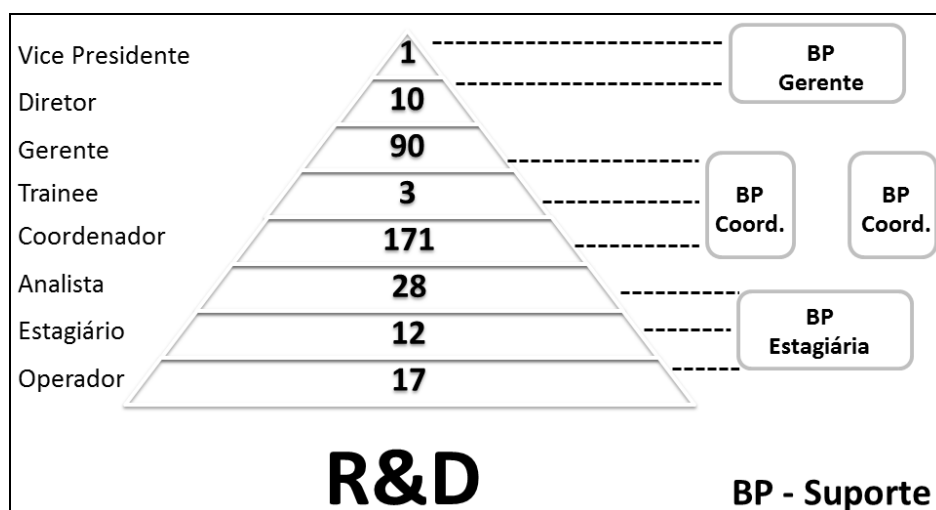


Figura 1 “Estrutura hierárquica de *R&D*”  
Fonte: UNILEVER, 2015.

### 3.3 A área de recursos humanos

A Unilever é uma empresa complexa que possui um grande número de funcionários e departamentos. Sendo assim, a área de Recursos Humanos

também precisa ser complexa e subdividida em três grandes pilares que juntos são responsáveis pela gestão de pessoas da organização. Os pilares são:

- a) **RH Operacional:** é responsável por questões diárias e operacionais de serviços de Recursos Humanos. Possui uma central regional em cada país para atender todas as unidades, sendo a do Brasil localizada em Belo Horizonte. O RH operacional é uma plataforma online que oferece atendimento online e via telefone aos funcionários Unilever para tratar de assuntos como: férias, pagamentos, benefícios e políticas da empresa.
- b) *Expertise Team:* é a área regional do RH responsável por pesquisar e desenvolver soluções conforme tendências de mercado. No Brasil esta localizada no escritório administrativo de São Paulo. Este pilar visa buscar os melhores treinamentos aos funcionários, organizar os processos seletivos de massa (trainee e estagiários) e desenvolver planos salariais adequados a cada posição organizacional, de acordo com pesquisas de mercados.
- c) *Business Partner:* são parceiros de negócio locais que estão presentes, de acordo com a demanda de cada fábrica e departamento. Este pilar tem a função de desenvolver habilidades técnicas e comportamentais aos funcionários de cada área, de acordo com a necessidade do negócio. Também conhecidos como *BPs* de Rh, eles são responsáveis por manejar as opções de carreiras e as expectativas de cada funcionário em relação à companhia.

Os três pilares possuem interfaces entre eles e todos são extremamente necessários para o funcionamento da área de Recursos Humanos da Unilever.

Como já mencionado anteriormente, o estágio foi realizado dentro do pilar de *Business Partner*, dando apoio a dois *BPs* de RH e também tendo a oportunidade de desenvolver seu próprio projeto de estágio dentro de este pilar.



#### **4 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS**

A duração do estágio foi de dez meses, sendo separado em estágio não obrigatório (fevereiro a outubro) e obrigatório (novembro e dezembro). A carga horária total do estágio foi de mil e seiscentas horas, sendo trezentas e quarenta horas do estágio obrigatório e o restante do estágio não obrigatório. Ao longo dos dois meses de estágio supervisionado obrigatório, foi cumprida uma carga de quarenta horas semanais uma vez que já havia terminado as matérias presenciais. O horário do estágio foi de segunda a sexta feiras das 8 horas às 17 horas com direito há 1 hora para almoço.

Todas as atividades desenvolvidas na empresa estavam descritas no plano de estágio. Este plano foi desenvolvido pelo tutor e pelo gestor do estagiário antes de sua chegada à empresa e nele contém todas as atividades rotineiras de responsabilidade da estudante, o projeto principal e atividades complementares.

O estágio não obrigatório teve início no dia 09 de fevereiro de 2015 e nesta primeira semana ocorreu à integração institucional com outros estagiários da unidade Unilever Valinhos. Na integração foram abordados temas de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e de Recursos Humanos. Após quatro dias de integração, teve seu início o início dos trabalhos com equipe na sexta feira, 13 de fevereiro de 2015.

Foi neste dia, que foi apresentado o plano de estágio contendo o projeto que deveria ser desenvolvido ao longo do ano.

O projeto de estágio é a atividade que teve maior dedicação de tempo, utilizando oitenta por cento da carga horária de trabalho para desenvolver as atividades do projeto. Os vinte por cento restantes foram utilizados em atividades rotineiras de Recursos Humanos como cadastramento de férias, comunicação e auxílio de dúvidas relacionadas a benefícios aos funcionários.

Este projeto de estágio consiste em analisar os dados da pesquisa de clima organizacional *GPS* 2014 para identificar uma dimensão que precisa ser melhorada para o próximo ano. Depois de identificada uma oportunidade que será trabalhada, foi preciso organizar um time com pessoas sêniores de diferentes áreas para a construção de um plano de ação.

Primeiramente, recebeu-se o resultado da pesquisa *GPS* 2014 e analisou as respostas de cada pergunta para identificar uma dimensão crítica. Foram três semanas para a realização destas análises, compilação de dados e identificação do problema que seria trabalhado.

Com a análise dos resultados, foi identificado então, que a dimensão que precisaria ser melhorada em relação à satisfação dos funcionários seria a dimensão de Desenvolvimento.

Após identificar a dimensão que deveria ser melhorada, foi preciso organizar um time de engajamento com doze pessoas sêniores de categorias diferentes para analisar qualitativamente e de forma mais aprofundada as respostas dadas pelos funcionários na pesquisa em relação ao Desenvolvimento, chamado de “*Engagement Team*”. A construção do time, a apresentação da proposta do projeto aos membros e as orientações do papel de cada um deles dentro do time durou duas semanas.

Logo em seguida, cada membro do *Engagement Team* voltou para sua respectiva categoria para conversas claras e honestas com seus companheiros de trabalho buscando entender, quais os motivos que foram levados em consideração, na hora de responder as perguntas da *GPS* 2014 sobre Desenvolvimento. Estas conversas foram orientadas por mim e duraram quatro semanas, pois era necessário atingir todos os funcionários de *R&D*.

Com a análise qualitativa do problema a ser trabalhado, os membros do *Engagement Team* se reuniram três vezes para montarem um plano de ação com

atividades que iriam endereçar os motivos que levaram a insatisfação dos funcionários com a dimensão de desenvolvimento.

Após a construção do plano de ação, iniciaram-se as atividades, de acordo com o cronograma estipulado pelo time. A primeira ação aconteceu em outubro e as próximas estão agendadas para o final de 2015 e início de 2016, devendo ser finalizadas até março de 2016.

Além da construção do plano de ação, também foi aplicada uma *Survey Online* (Questionário online) com o objetivo de mensurar se as atividades realizadas pelo *Engagement Team* estão de fato contribuindo para melhorar a satisfação dos funcionários em relação a desenvolvimento, a fim de garantir um resultado positivo na próxima *GPS* em 2016.

A *Survey Online* (Questionário online) foi desenvolvida no período de quatro dias e enviada a todos os funcionários, os quais tiveram o prazo de quatro semanas para responderem.

Algumas atividades estão previstas para acontecerem após a finalização do estágio e os membros do *Engagement Team* irão dar continuidade a este projeto com o término do estágio.

No total, foram mil duzentas e oitenta horas trabalhadas neste projeto ao longo dos nove meses de estágio.

## 5 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Para o desenvolvimento do projeto de estágio, foi necessário o estudo de alguns conceitos sobre pesquisa de clima organizacional.

Segundo Gomide (2000), a pesquisa de clima organizacional é quando os funcionários se manifestam de suas insatisfações e satisfações em relação ao ambiente de trabalho. Com esta ferramenta, eles são capazes de expor suas ideias, sugestões e até mesmo de fazerem críticas, com o objetivo de promover mudanças satisfatórias na empresa. É a partir da realização da pesquisa de clima e da análise de seus resultados, que a empresa irá ser capaz de realizar mudanças em sua estrutura interna que proporcione a sua excelência e também a satisfação de seus funcionários.

Sendo assim, a objetivo do projeto de *Engagement Team* é trabalhar as inquietação dos funcionários registradas através dos resultados da pesquisa de clima *GPS* 2014 e, propor soluções de melhorias para que a área de *R&D* atinja seu alto grau de excelência e consiga garantir a satisfação dos seus funcionários ao trabalharem na empresa.

Para isto, foram recebidos os dados da pesquisa de clima organizacional realizada em novembro de 2014 para analisar os resultados. A partir da qual identificou a oportunidade de trabalhar a dimensão “Desenvolvimento” dentro da área de *R&D*.

Esta dimensão de “Desenvolvimento”, não foi a dimensão com pontuação mais baixa na *GPS* 2014, porém a oportunidade identificada foi pelo fato de ter sido a dimensão que mais caiu em pontuação em relação a *GPS* 2012.

Conforme dados da tabela ilustrada na Tabela 1, foi feita uma comparação da pontuação de cada dimensão entre as pesquisas *GPS* de 2012 e 2014 e foi possível observar que três dimensões caíram nos últimos dois anos (representadas pela cor vermelha na tabela). Foram elas: *Employee Engagement*,

*Leadership of organization* e *Development*. Porém, a dimensão Desenvolvimento foi a que apresentou maior queda, tendo uma redução de dez pontos e meio.

Tabela 1 Pontuação das dimensões entre as *GPS* 2012 e 2014

2012 x 2014	2012	2014
Bias for Action	43	44,5
Employee Engagment	78	75
Growth Mindset	56	57
Leadership of Organization	79	71,5
Sustainability	82	76,5
Development	59	48,5

Fonte: Confidencial

Conforme ilustrada na Tabela 2, além desta comparação entre os anos, também foi realizada a comparação entre a pontuação média global da Unilever, em que é estipulada uma média entre todos os países em relação à satisfação dos seus funcionários com as seis dimensões, e a pontuação da área de *R&D* na *GPS* de 2014.

Na Tabela 2 é possível identificar que todas as dimensões, com exceção a dimensão *Sustainability*, estão abaixo da média global da Unilever na pesquisa *GPS* 2014. A dimensão Desenvolvimento foi à terceira dimensão de *R&D* mais baixa quando comparada as outras em relação à média global da Unilever.

Tabela 2 Pontuação das dimensões, de acordo com a média global da Unilever comparada a pontuação de *R&D*.

UNILEVER X R&D	Unilever	R&D
Bias for Action	64	44,5
Employee Engagment	77	75
Growth Mindset	70	57
Leadership of Organization	73	71,5
Sustainability	76	76,5
Development	64	48,5

Fonte: Confidencial

Com estas análises foi possível identificar então um problema crítico na dimensão desenvolvimento para a área de *R&D*, já que está mais abaixo da média global da Unilever e foi a que mais caiu da pontuação comparando a pesquisa anterior.

Além disto, a dimensão Desenvolvimento é um pilar essencial dentro da área de *R&D*, uma vez que esta área é o *core* de inovação da Unilever na América Latina (UNILEVER, 2015). Com uma pontuação baixa em desenvolvimento na *GPS*, mostra que há uma insatisfação dos funcionários nesta dimensão e, isto pode ser refletido no baixo potencial de desenvolvimento deles dentro da área de *R&D*.

Com a identificação da dimensão que será trabalhada, foi necessário entender melhor qual o ponto problemático dentro de desenvolvimento que precisaria ser melhorado, já que a *GPS* aborda este tema de maneira muito superficial.

Logo abaixo, estão as quatro perguntas presentes na pesquisa *GPS* 2014 que representavam a dimensão desenvolvimento.

São elas, em português:

- a) Eu tenho o treinamento que eu preciso para realizar meu trabalho de forma eficaz?
- b) Eu estou satisfeito com minhas oportunidades de desenvolvimento na Unilever?
- c) Unilever me proporciona oportunidades de aprendizado e desenvolvimento?
- d) Unilever promove a pessoa melhor capacitada para desempenhar o trabalho?

Cada funcionário tinha três opções de respostas:

- a) Concordo (*agree*);
- b) Discordo (*disagree*) ou
- c) Neutro

Com as respostas finais, foi possível mensurar qual a porcentagem de satisfação dentro de cada dimensão, sendo excluída a opção “Neutro” das respostas.

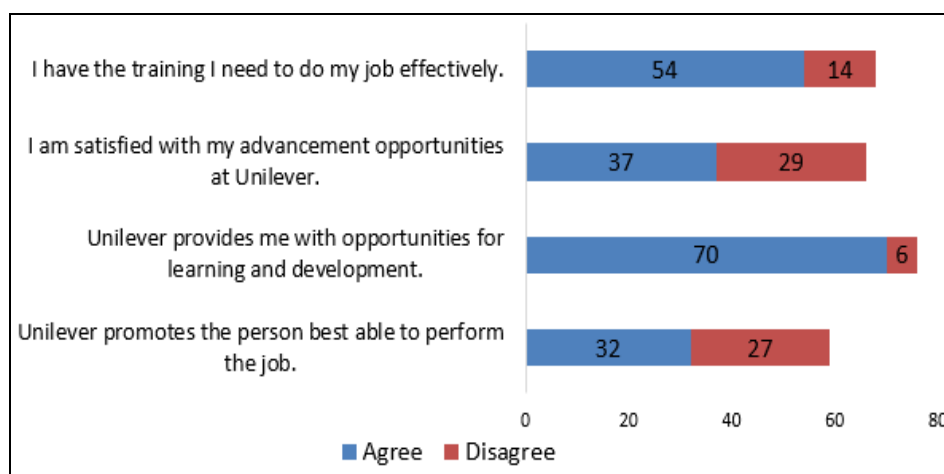


Figura 2 Respostas da dimensão Desenvolvimento  
Fonte: Confidencial

Os resultados da Figura 2 são sucintos em relação ao tema desenvolvimento, ou seja, existem muitos outros fatores que influenciam, podendo ser eles externos ou internos que serão investigados a fundo pelo *Engagement Team* através de entrevistas grupais com todos os funcionários que responderam a *GPS* 2014.

Por isto, de acordo com Gomide (2000), para ser possível entender melhor quais fatores levaram os funcionários a responderem as perguntas da pesquisa de clima, é necessário realizar uma investigação qualitativa que busque extrair ao máximo as informações de como os funcionários da empresa

processaram suas respostas às perguntas e quais foram as influências que os afetaram direta ou indiretamente, como seus pensamentos foram organizados e quais as ações necessárias para enfrentar tais influências que são de certas formas constantes dentro das organizações, tais como as influências externas podendo ser crises econômicas ou até mesmo estados emocionais instáveis como fatores internos.

Sendo assim, após a identificação da dimensão que seria trabalhada através da análise quantitativa dos resultados da pesquisa *GPS* 2014, foi montado um time, chamado de *Engagement Team* com pessoas-chaves, entendidas como pessoas formadoras de opinião dentro do seu time para trabalhar em conjunto ao longo deste projeto, entendendo as reais necessidades de cada categoria. Foram nomeados doze coordenadores seniores para representar toda a comunidade de *R&D*.

Os membros do *Engagement Team* tiveram o papel de serem entrevistadores grupais dentro de suas categorias para extrair o máximo de informações do grupo a respeito das respostas dadas na pesquisa *GPS*.

Para Gondim (2002), o papel do entrevistador grupal é mais direto e assertivo, já que ele consegue estabelecer uma relação dual com cada participante de sua equipe, de modo que é capaz de ouvir a opinião de cada um e consegue realizar comparações entre elas, mesmo com as análises feitas individualmente. As suas intervenções devem ser pontuais, para esclarecer as opiniões emitidas, introduzir e concluir tópicos necessários à discussão. O grupo é tomado como unidade de análise, ou seja, a opinião individualista de um funcionário não deve ser vista como uma posição e do grupo, já que a análise deve ser grupal e sem interferência ou conflitos pessoais partilhados entre os grupos.

Sendo assim, deu-se início a investigação mais profunda da dimensão Desenvolvimento dentro dos grupos. Para isto, cada membro do *Engagement*



*Team* agendou conversas em grupos dentro de sua respectiva categoria. Estas conversas foram monitoradas pelos *Business Partners* para garantir que fossem realizadas de forma clara e honesta e sem influência de motivos pessoais no grupo.

Para garantir o resultado esperado das conversas, criaram-se algumas regras de ouro (Figura 3) que deveriam ser seguidas pelos membros, que foram entregues pessoalmente a cada membro como um guia na hora de realizar as conversas com os grupos. E também, nestas conversas foi sugerido de que as pessoas pensassem em uma proposta de Logo e Slogan para o plano de ação.

As conversas foram conduzidas, seguindo um roteiro baseado nas quatro perguntas da *GPS* 2014 de desenvolvimento. Para cada uma das perguntas, foi discutido o seguinte roteiro:

- a) Quais as boas práticas identificadas na sua categoria que poderiam ser repassadas às outras?
- b) Qual o ponto fraco que sua categoria poderia melhorar?
- c) Quais as sugestões de melhorias para isto dentro da sua categoria?

A partir deste roteiro surgiam as discussões que foram programadas para durarem cerca de duas horas cada e os membros do *Engagement Team* foram os intermediadores para que garantir que as regras de ouros fossem seguidas.

Nenhuma conversa entre as categorias foi gravada ou documentada por motivo de sigilo e confidencialidade, porém os membros do *Engagement Team* foram os porta vozes das conversas mais relevantes e depois discutiram entre eles, juntamente com os *Business Partner* e comigo, sobre quais ações seriam necessárias conter no plano de ação.

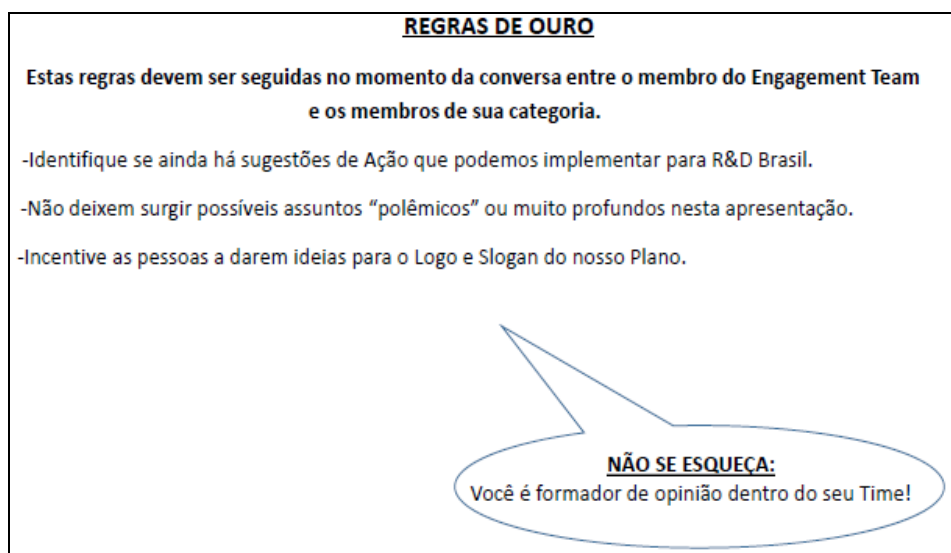


Figura 3 Regras de ouro  
Fonte: Confidencial

O material com o registro das conversas de grupos entre as categorias é de aspecto confidencial e a empresa não liberou para publicação neste relatório. Contudo, através das conversas foi possível estruturar os tópicos críticos dentro de Desenvolvimento que influenciaram na baixa pontuação desta dimensão na *GPS* 2014 e que serão relatadas mais adiante.

Além das conversas em grupos, foi realizada também a aplicação de uma *Survey Online* (Questionário online) com os trezentos e trinta e dois colaboradores de *R&D* para entender quais fatores estavam por trás das respostas dadas por eles na *GPS*, uma vez que as perguntas da *GPS* são estipuladas globalmente e, que não visam mensurar aspectos locais de certas áreas, como as particularidades de *R&D*.

Segundo Gil (2010), uma pesquisa do tipo *survey* – que normalmente utiliza uma única ferramenta para coleta de dados – costumando ser um questionário capaz de compreender e levantar dados em uma amostra de

tamanho grande acerca do problema a ser analisado, para que em seguida, seja possível obter conclusões sobre as respostas coletadas.

Utilizando único instrumento de coleta de dados, *Survey Online* (ANEXO 1) foi enviada via e-mail em formato de questionário com dez perguntas fechadas a todos os colaboradores e contou com doze perguntas quantitativas relacionadas às ferramentas e indicadores de desenvolvimento oferecidos pela Unilever a seus funcionários. A pesquisa foi enviada aos funcionários no dia 1 de setembro e finalizada em 20 de setembro de 2015, não sendo viável a realização de um pré-teste devido ao curto espaço de tempo disponível para o levantamento de dados.

Os levantamentos tipo *survey* têm como objetivo contribuir para o conhecimento em uma área particular de interesse, através da coleta de informações sobre indivíduos (por meio de questionários, entrevistas pessoais, telefone etc.) ou sobre os ambientes desses indivíduos (FORZA, 2002).

Dessa forma, a *survey* contribuiu para um maior conhecimento em relação à dimensão Desenvolvimento e, de acordo com os resultados obtidos na *Survey Online* juntamente com as análises grupais dos membros do *Engagement Team*, o plano de ação foi traçado, a fim de endereçar os pontos críticos encontrados.

Com as respostas foi possível analisar quais fatores oferecidos pela Unilever eram identificados como oportunidade de desenvolvimento.

As perguntas da pesquisa *GPS* foram:

- a) Classifique de 0 a 3 a oportunidade de Desenvolvimento que a Unilever oferece de acordo com os indicadores:

*0: não há oportunidade,*

*1: oportunidade baixa,*

2: oportunidade razoável

3: oportunidade alta

O resultado pode ser observado na Figura 4.

	0	1	2	3
Treinamentos online	0,00% 0	6,00% 6	34,00% 34	60,00% 60
Aprendizado On the Job	1,00% 1	6,00% 6	43,00% 43	50,00% 50
Ferramentas de Avaliação	1,00% 1	28,00% 28	47,00% 47	24,00% 24
Treinamentos/Workshops presenciais	4,00% 4	35,00% 35	46,00% 46	15,00% 15
Leadership Feedbacks	7,00% 7	25,00% 25	55,00% 55	13,00% 13
Movimentações	6,00% 6	33,00% 33	49,00% 49	12,00% 12
Coaching	11,00% 11	42,00% 42	34,00% 34	13,00% 13
Suporte de HRBP	12,00% 12	46,00% 46	36,00% 36	6,00% 6
Promoções	11,00% 11	65,00% 65	22,00% 22	2,00% 2

Figura 4 Porcentagem de oportunidade de desenvolvimento oferecido pela Unilever de acordo com os indicadores

Fonte: Confidencial

A primeira pergunta (Figura 4) foi estruturada de acordo com os nove indicadores de desenvolvimentos oferecidos pela empresa a seus funcionários. Tais indicadores foram identificados pelos membros do *Engagement Team* durante as entrevistas grupais com suas categorias, sendo que os próprios

funcionários definiram estes indicadores como mecanismos essenciais para o desenvolvimento dentro da empresa. São os indicadores: treinamentos online, aprendizado *on the job*, ferramentas de avaliação, treinamentos presenciais/Workshops, feedbacks de líderes (*leadership feedbacks*), movimentações, coaching, suporte HRBP e promoções.

A partir disto, a primeira pergunta teve como objetivo identificar a percepção dos funcionários em relação à oportunidade encontrada na empresa para cada um dos nove indicadores.

Com isto, foi possível mapear quais indicadores são oferecidos com alta, média, baixa ou nenhuma oportunidade aos funcionários, uma vez que se esperava uma oportunidade alta de todos eles.

Através dos resultados desta primeira pergunta, foi possível identificar que alguns indicadores de desenvolvimento ainda possuem oportunidades média e baixa e que precisa ser melhorado para alcançar o desenvolvimento dos funcionários.

De acordo com a análise dos *Business Partners* da área de *R&D*, os principais indicadores para desenvolvimento destes funcionários são: *leadership feedbacks*, treinamentos presenciais/ Workshops e suporte HRBP (*Human Resource Business Partner*). Com isto o plano de ação focará em atividades para melhorar principalmente estes três indicadores que apresentaram um resultado de oportunidade média.

- b) Sobre *Feedbacks* de entrevistas de Open Job Posting - OJP, responda:

Opções de resposta	Respostas
Recebi o Feedback após minha entrevista	37,00%
O feedback que recebi de minha entrevista foi inconclusivo ou insuficiente	8,00%
Não recebi nenhum retorno ou Feedback após a minha entrevista	8,00%
Busquei espontaneamente um feedback	5,00%
Nunca participei de um processo seletivo de OJP	42,00%

Figura 5 *Feedbacks* dados após *OJP*

Fonte: Confidencial

Nas entrevistas grupais foram identificadas também uma falta de clareza e feedbacks aos funcionários que participavam de processos seletivos internos da empresa e isso acabava gerando um alto grau de desmotivação das pessoas a participarem novamente.

Para poder mensurar este ponto, foi estruturada um pergunta específica (Figura 5) para analisar como estavam sendo os processos seletivos internos da empresa, chamados de *OJP – Open Job Posting*.

Com o resultados (Figura 5) foi possível identificar que dezesseis por cento dos funcionários que participaram de processos seletivos internos não receberam um feedbacks suficiente ou não receberam nenhum tipo de *feedback* após a entrevista. Este número foi considerado crítico, uma vez todos os processos de *OJP* deveriam oferecer feedbacks concisos aos participantes depois de encerrado o processo de seleção para motivar os candidatos que não foram selecionados a participarem de próximos e oferecer chance de desenvolvimento para as próximas entrevistas.

Visto que movimentações e promoções internas, que acontecem através de *OJP*, fazem parte dos nove indicadores de desenvolvimento oferecidos pela empresa e que a oportunidade de ambos está vista como baixa pelos funcionários, será necessário uma ação para garantir que cem por cento das

entrevistas internas ofereçam *feedbacks* claros e concisos aos participantes, aprovados ou não.

De maneira geral, foi identificada com as duas primeiras perguntas da *Survey Online* (Figuras 4 e 5) a falta de *feedbacks* claros e honestos, sejam eles após processos seletivos internos (*OJP*) ou *feedbacks* oferecidos aos funcionários pelos seus líderes, como oportunidade de desenvolvimento. Poucos fatores refletem de forma tão decisiva no bom funcionamento de equipes como a maneira com que seus membros compartilham de juízos entre si (ECHEVERRÍA, 2015) e por isto, é importante que aconteçam conversas de retroalimentação, também chamadas, conversas de *feedback*.

Com isto, é importante garantir a clareza nas comunicações de movimentações ou promoções, o incentivo a *feedbacks* honestos e construtivos e também, a conversas rotineiras de desenvolvimento para garantir que as equipes funcionem e tenham interação entre si.

Pode-se dizer que quando queremos melhorar o desempenho de equipes, o gestor deve proporcionar uma comunicação clara sobre suas decisões tomadas dentro de sua equipe.

Por isto, a prática de conversas claras e honestas precisa ser incentivada para elevar a pontuação de fatores de desenvolvimento oferecidos pela Unilever como: *leadership feedbacks*, promoções e movimentações em *R&D*.

- c) Qual a melhor frase que reflete a situação do seu Plano de Desenvolvimento Individual - IDP?

Opções de resposta	Respostas
▼ Tenho meu IDP feito, alinhado com o meu LM e atualizado no sistema	29,00%
▼ Tenho meu IDP feito e alinhado com o meu LM mas ele não está atualizado	27,00%
▼ Tenho meu IDP feito e no sistema, mas não está alinhado com o meu LM	7,00%
▼ Tenho meu IDP feito mas não está no sistema e nem alinhado com o meu LM	6,00%
▼ Estou construindo meu IDP e não está finalizado ainda	15,00%
▼ Ainda não fiz meu IDP	12,00%

Figura 6 Situação do IDP dos funcionários

Fonte: Confidencial

O IDP é uma ferramenta online disponibilizada a todos os funcionários Unilever para que eles possam construir seu plano de desenvolvimento pessoal a longo e curto prazo. O IDP não é uma ferramenta de uso obrigatório, mas é de extrema importância que os funcionários utilizem para conseguir estruturar um plano de desenvolvimento individual.

Pelo fato de não ser uma ferramenta obrigatória, a pergunta três foi estruturada com o intuito de mensurar quantas pessoas possuem o seu IDP e também para mensurar qual a situação do IDP dos funcionários, se ele está atualizado ou não (é considerado atualizado quando a última revisão foi feita em menos de um ano) e se o plano de desenvolvimento individual dos funcionários está alinhado com seu gestor ou não.

DUTRA (1996) salienta que os indivíduos precisam se dedicar ao aprendizado contínuo para com isto estarem prontos para se ajustarem às mudanças do ambiente, ou seja, eles precisam ser responsáveis por conduzir suas carreiras e construir seu plano de desenvolvimento individual. Os funcionários devem estar conscientes de suas habilidades (considerando seus pontos fortes e pontos fracos) e ter um plano pronto que possibilite o aumento de seu desempenho e também de sua empregabilidade em longo prazo, dentro ou fora da organização atual.



De acordo a Figura 6, apenas vinte e nove por cento dos funcionários possui seu IDP feito e atualizado no sistema. Este número está bem abaixo do que se é esperado pela Unilever. Sendo assim, será necessária uma ação dentro do plano de ação para incentivar os funcionários e realizarem seu IDP.

- d) Como você se prepara para suas conversas de avaliação com seu Line Manager - LM?

Opções de resposta	Resposta
Elaboro previamente a minha auto avaliação de entregas e comportamentos SoL/JDI e levo as anotações na conversa com meu LM	66,00%
Penso em algumas entregas e comportamentos SoL/JDI que tive para conversar com meu LM	36,00%
Espero o meu LM apresentar o overview das minhas entregas e comportamentos SoL e se necessário acrescento alguns detalhes	9,00%
Não sei quais são os comportamentos SoL/JDI	2,00%
Utilizo a ferramenta de 360° Feedback disponível no talent Plus On Line para buscar Feedbacks antes da conversa	4,00%

Figura 7 Preparação dos funcionários para sua avaliação com gestor  
Fonte: Confidencial

As avaliações de desempenho dos funcionários da Unilever acontecem em duas épocas do ano, a primeira em 1 de julho e a segunda em 15 de dezembro. Para estas avaliações é orientado que os funcionários realizem sua auto avaliação e a avaliação 360° para consolidar exemplos e *feedbacks* de diferentes pessoas da empresa. Após esta etapa cada funcionário realiza uma conversa com o seu gestor para discutir os comportamentos e entregas que eles têm ao longo do ano.

Por isto, como esta preparação às avaliações não são obrigatória a serem feitas, apenas altamente recomendadas pelos *Business Partners*, a pergunta quatro teve o objetivo de mensurar como os funcionários se preparam para suas avaliações com seus gestores.

Com o resultado da *Survey Online* (Questionário online) é possível identificar que dezesseis por cento dos funcionários não se prepararam para as suas conversas de avaliação (Figura 7) e isto acaba prejudicando o *feedback* recebido pelo gestor. O fato do funcionário não se preparar adequadamente para a sua avaliação com o gestor, faz com que ele não tenha evidências sobre a sua auto avaliação e nem sobre a sua avaliação 360° e isto acaba dificultando na hora da conversa com o gestor, uma vez que o gestor precisa de aspectos evidentes para realizar com a conversa de avaliação com seu funcionário.

Para Pontes (2005), a avaliação de desempenho 360 graus é definida como uma junção entre a análise dos colegas ou pares da equipe, superior imediato, subordinados diretos e sua também a própria auto avaliação do funcionário, fechando assim um círculo com 360°. Nesta avaliação, a pessoa avaliada é capaz de receber uma análise de seus pontos fracos através das respostas de um questionário previamente definido pela empresa, proporcionando um resultado comparativo de como ela se auto avalia e como os outros a valiam com relação ao seu trabalho.

Como a Unilever oferece uma ferramenta já estruturada para a avaliação 360° dos seus funcionários e está disponível para o uso de todos, é esperado que cem por cento dos funcionários se preparassem para as conversas de auto avaliação, a fim de potencializar o *feedback* de desenvolvimento recebido pelo gestor. Por isto, foi identificado que há a necessidade de incentivo à prática de avaliação e avaliação 360°.

- e) Com que frequência você BUSCA Coaching (formal e informal) com outros líderes?

Opções de resposta	Respostas
Muitas vezes, sempre busco Coaching	15,00%
Algumas vezes, apenas quando meu LM indica a necessidade	5,00%
Algumas vezes, quando eu identifico minha necessidade	54,00%
Nunca busquei Coaching com ninguém	16,00%
Não me sinto confortável em buscar um Coaching que não seja meu LM	10,00%

Figura 8 Frequência com que os funcionários buscam coaching  
Fonte: Confidencial

- f) Com que frequência você OFECERE Coaching (formal e informal) a outras pessoas?

Opções de resposta	Respostas
Muitas vezes, sempre que alguém me solicita ou quando acho necessário	28,00%
Algumas vezes, apenas quando alguém me solicita	21,00%
Algumas vezes, quando identifico uma necessidade	26,00%
Nunca ofereci Coaching a ninguém	21,00%
Não me sinto confortável em oferecer Coaching para quem eu não tenho muito contato	4,00%

Figura 9 Frequência com que os funcionários oferecem coaching  
Fonte: Confidencial

As perguntas 5 e 6 tiveram como objetivo mensurar um dos indicadores de desenvolvimento oferecidos pela empresa a seus funcionários, o *coaching*. Como na primeira pergunta da *Survey Online* este indicador foi considerado como uma baixa oportunidade oferecida pela empresa, estas duas perguntas foram formuladas para identificar a situação do *coaching* dentro da área de R&D e analisar se os funcionários estão buscando ou oferecendo *coaching* entre eles.

Visto que o *coaching* é uma prática que precisa ser mais incentivada dentro da área de R&D, já que segundo Porché e Niederer (2002) o seu objetivo

é ajudar as pessoas a se entusiasmar e se dedicar no cumprimento de seus objetivos, buscar mudanças é um dos primeiros passos que precisam ser tomados para identificar que a pessoa está disposta a aprender algo novo e mudar seus hábitos antigos. Em alguns momentos em que os líderes das empresas precisam de apoio para conduzir e incentivar o comportamento e o relacionamento saudável de suas equipes é indicado que eles procurem por outros líderes internos que possam oferecer este apoio e *coaching*.

Conforme figuras 8 e 9, as perguntas 5 e 6 mostram que apenas quinze por cento dos funcionários busca *coaching* com outros líderes com alta frequência e vinte e oito por cento oferece *coaching* a outras pessoas.

Foi identificada então, a necessidade de incentivar a prática de *coaching* entre os funcionários de *R&D* para que sejam mudados os hábitos de liderança ultrapassados para atitudes de liderança inovadoras que incentivem o desenvolvimento dos funcionários.

g) Com que frequência você BUSCA *Feedbacks*?

Opções de resposta	Respostas
▼ Muitas vezes, sempre solicito <i>Feedbacks</i> aos meus pares, interfaces e LMs	25,00%
▼ Algumas vezes, quando acho necessário	56,00%
▼ Raramente solicito <i>Feedbacks</i>	19,00%
▼ Nunca solicitei, espero alguém me oferecer quando achar necessário	1,00%

Figura 10 Frequência com que funcionários buscam *feedbacks*

Fonte: Confidencial

h) Com que frequência você OFECERE *Feedbacks* a outras pessoas?

Opções de resposta	Respostas
▼ <b>Muitas vezes, sempre que alguém me solicita ou quando acho necessário</b>	<b>34,00%</b>
▼ <b>Algumas vezes, apenas quando alguém me solicita</b>	<b>42,00%</b>
▼ <b>Algumas vezes, quando identifico uma necessidade</b>	<b>18,00%</b>
▼ <b>Não tenho o costume de oferecer Feedback a ninguém</b>	<b>6,00%</b>

Figura 11 Frequência com que funcionários oferecem *feedbacks*

Fonte: Confidencial

Voltando a falar de *feedbacks*, é importante também que os próprios funcionários solicitem e busquem por *feedbacks* entre eles como forma de proporcionar desenvolvimento individual e conseqüentemente as suas equipes também. Para isto, a *Survey Online*, contou também com duas perguntas voltadas a mensurar a frequência com que são oferecidos e buscados *feedbacks* entre pares e equipes dentro da área de *R&D*.

Como resultado das perguntas 7 (Figura 10) e 8 (Figura 11) foi possível analisar que apenas vinte e cinco por cento dos funcionários buscam *feedbacks* muitas vezes e trinta e quatro por cento dos funcionários oferecem *feedbacks* frequentemente.

Sabendo que para que aconteça uma relação de *feedbacks* entre pessoas, é necessária que seja conquistado primeiro uma relação de confiança mútua, informar como anda o processo e a troca de informações e experiências. Segundo Reis (2015), o *feedback* é tão importante quanto o processo de intervenção, já que ele faz com que os funcionários sejam capazes de ampliar sua consciência e também de fortalecerem sua autoestima e desenvolvimento dentro da empresa em que estão alocados. Portanto, o *feedback* é fator decisivo para aliar o desempenho das atividades na avaliação dos resultados mesmo que pontuais.

Sendo assim é de extrema importância incentivar a troca de *feedbacks* formais e informais constantes entre os funcionários de *R&D*, já que esta prática

é um fator decisivo para fortalecer o desenvolvimento entre eles, refletindo em maior eficiência dos resultados atingidos por eles. Com isto aumentando, o número de pessoas que buscam e oferecem *feedbacks* frequentemente em *R&D*.

i) Sobre o Programa de Reconhecimento da sua Categoria:

Opções de resposta	Respostas
▼ Tenho conhecimento e já utilizei para reconhecer pessoas do meu time	32,00%
▼ Tenho conhecimento mas ainda não utilizei	47,00%
▼ Não tenho conhecimento de como funciona	14,00%
▼ Não sei se existe programa de reconhecimento na minha categoria	7,00%

Figura 12 Utilização e conhecimento do Programa de Reconhecimento das categorias

Fonte: Confidencial

Dentro da área de *R&D*, cada categoria tem um programa de reconhecimentos específico que pode ser uma premiação monetária, uma premiação de chocolate ou até mesmo um e-mail de reconhecimento enviado as pessoas que se destacaram por algum motivo ou que realizaram importantes conquistas para sua equipe.

A importância do uso dos programas de reconhecimento dentro de empresas respalda a responsabilidade compartilhada dos seus funcionários. Ao verem suas equipes crescendo e serem reconhecidos, os líderes de sentem motivados e isto acarreta no desenvolvimento das pessoas, além de que eles passam a se dedicarem mais ao crescimento e reconhecimento de suas equipes a cada dia. (MINOR, 2003).

Baseado nisto, é de suma importância o incentivo da utilização do programa de reconhecimento entre os funcionários dentro das categorias para proporcionar satisfação e desenvolvimento nas pessoas que se dedicaram a algo

que foi reconhecido pelo time todo. Com isto, o objetivo é aumentar o número de pessoas que conhecem e utilizam o programa de reconhecimento da sua categoria, já que este número ainda é baixo conforme resultado obtido (Figura 12).

j) Resposta SIM, NÃO ou NÃO SEI

	Sim	Não	Não sei
No meu 3+1, tenho uma meta específica de auto desenvolvimento pessoal	73,00% 73	22,00% 22	5,00% 5
No meu 3+1, tenho uma meta específica de desenvolvimento de pessoas	40,00% 40	55,00% 55	5,00% 5

Figura 13 Situação das metas 3+1 dos funcionários

Fonte: Confidencial

Todo funcionário da Unilever possui quatro metas ao longo do ano, que precisam ser entregues até 30 de dezembro. Estas metas são chamadas de “3+1” e algumas categorias estipulam o “+1” como meta de desenvolvimento do funcionário, ou seja, ele precisa se autodesenvolver em alguma habilidade ou capacitação nova ou então desenvolver um colega de trabalho passando a ele um ensinamento técnico e gerencial.

Ter a meta “+1” como uma meta de desenvolvimento é de extrema importância para que os funcionários não foquem apenas na entrega final dos seus projetos ao final do ano, mas também busquem cada vez o seu desenvolvimento e o desenvolvimento da sua equipe.

Para mensurar como estão as metas dos funcionários da área de R&D, a última pergunta da *Survey Online* foi estruturada para conseguir identificar quantos possuem ou não pelo menos uma meta focada a desenvolvimento, visto que até então não era de obrigatoriedade dos funcionários terem tal meta.

Foi possível observar na Figura 13 um elevado número de funcionários que não possuem metas ligadas a desenvolvimento e com isto será necessária uma ação dentro do plano, para que melhore tal situação.

De acordo com o site Premier Coaching (2015), buscar o autodesenvolvimento é desenvolver habilidades acima dos padrões já obtidos anteriormente, buscar por aprimoramento profissional, ter gana para aprendizados e conseguir se superar demonstrar interesse em novas atividades e sempre se manter atualizado. Sendo assim, investir no autodesenvolvimento dos funcionários é garantir que eles irão garantir se tornar como profissionais prontos para o mercado competitivo atual em que as estratégias são mudadas a todo o momento.

Por isto, é muito importante que os funcionários de R&D se projetem para o seu próprio crescimento e estejam preparados para assumir novas oportunidades e carreiras, a fim de se sentirem mais motivados com o seu desenvolvimento.

Unindo então, as respostas da *survey online* com as entrevistas grupais realizadas pelo *Engagement Team*, traçou-se o plano de ação com foco na dimensão “Desenvolvimento” que foi dividido em três principais pilares, para cada pilar foi construídas ações específicas, conforme Figura 14:



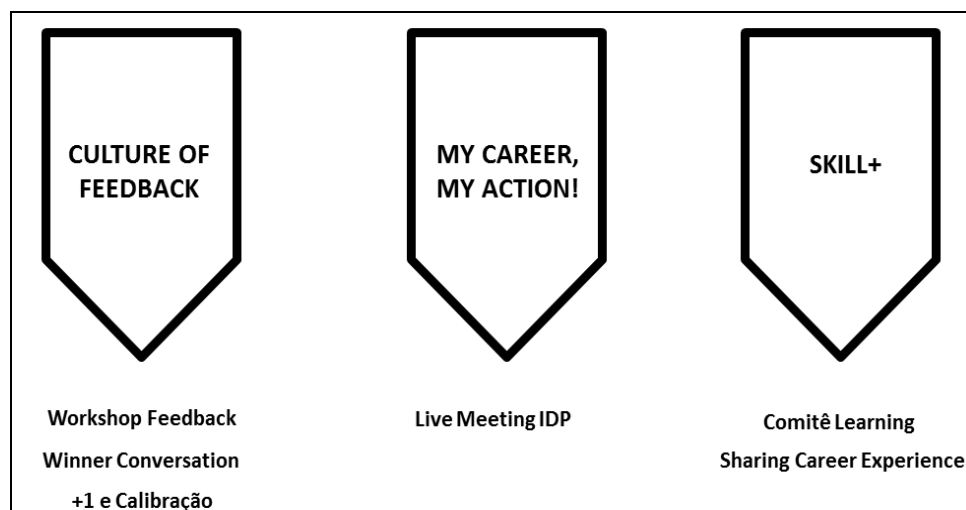


Figura 14 Plano de ação com os pilares a serem trabalhados dentro de “Desenvolvimento” e suas ações específicas.

Fonte: Confidencial

## 5.1 Culture of Feedback

De acordo com a necessidade de incentivar conversas claras e honestas entre os funcionários e ampliar a frequência em que são dados e oferecidos *feedbacks*, o foco deste pilar é incentivar uma cultura de *feedbacks* de múltiplas fontes que proporcionem o desenvolvimento dos colaboradores envolvidos.

Para isto, foram criadas três ações dentro deste pilar:

### 5.1.1 Workshop Feedback

Esta ação contou com oito sessões de Workshops, as quais tinham como objetivo ensinar como dar, receber e buscar *feedbacks* abertos para todos os colaboradores de *R&D*. O Workshop foi construído pelo próprio *Engagement*

*Team* que se dividiram entre as sessões para passar o conteúdo de forma dinâmica e interativa.

O intuito deste Workshop foi exercitar a forma com que as pessoas oferecem e buscam *feedbacks* para torna-los mais claros e honestos baseados no conceito “C.A.R” e também o incentivo a ferramenta 360°.

Rabaglio (2001) argumento que a técnica CAR (Contexto, Ação e Resultado) envolve *feedbacks* efetivos. Assim, ao investigar o fato que será dado o *feedback* é necessário conhecer em qual contexto ele estava inserido; qual a ação que tomou para resolver o problema em questão e quais foram os resultados que conseguiu obter com sua atitude, sendo possível dar um *feedback* positivo ou negativo utilizando esta técnica.

Outro intuito do Workshop é incentivar o uso da avaliação 360° que é uma ferramenta para realizar o diagnóstico das competências dos colaboradores já disponível pela Unilever para acesso de todos seus funcionários.

Segundo Luana Zaneli (RH.COM.BR, 2014), a avaliação 360° é um processo que vai além da avaliação de desempenho individual de um funcionários a um modelo multifatorial, em que são envolvidos diferentes pessoa no processo de avaliação. Este é, então, um processo de *feedback* que pode é capaz de proporcionar a motivação para a criação de um ambiente favorável às relações, à troca de experiências, ao atingimento de resultados e, principalmente, ao desenvolvimento organizacional.

Além disto, os Workshops trataram de temas como: *coaching*, movimentações e promoções dentro da empresa, programa de reconhecimento, auto avaliação e *feedbacks* de processos seletivos internos. O objetivo foi esclarecer estes temas e incentivar as pessoas a utilizarem todas as ferramentas de *feedback* que a Unilever oferece que podem contribuir com a maior satisfação da dimensão “Desenvolvimento” na próxima GPS em 2016.

### 5.1.2 Winner Conversation

*Winner Conversation* foi o nome dado a um *game* criado pelo *Engagement Team* para motivar e incentivar as pessoas realizarem conversas de *feedbacks* mais constantes com seus pares, chefes, interfaces e subordinados; podendo ser estas conversas formais ou informais.

A maioria dos funcionários e gestores focam apenas em realizar as duas conversas mandatórias de avaliação ao longo do ano e por isto, este *game* irá incentivar que estas conversas ocorram com maior frequência, não apenas nas datas estipuladas pela Unilever, mas que façam parte do cotidiano de trabalho de todos.

Esta ação consiste em premiar com moedas virtuais os funcionários que mais realizarem conversas de *feedbacks* ao longo do ano, podendo ser com seu superior, colegas de equipe, subordinados e até mesmo outras áreas fora de *R&D* em que ele tenha relações de trabalho.

Após estas premiações, ao final de cada ano será feito a contagem dessas moedas virtuais e o funcionário com maior número de moedas será reconhecido e receberá um prêmio estipulado pelo seu gestor.

### 5.1.3 +1 Desenvolvimento e Calibração

Como já falado anteriormente, todo funcionário da Unilever possui quatro metas ao longo do ano que precisam ser entregues ao final de cada ano. Estas metas são chamadas de “3+1”.

Sendo assim, com esta ação passou a ser determinado que a meta “+1” de todos os funcionários de *R&D* será focada em seu autodesenvolvimento ou então em desenvolvimento de alguma pessoa do seu time. Além disto, estas

metas serão calibradas para que todas sejam baseadas no mesmo parâmetro e não haja discrepância entre o desenvolvimento esperado por cada funcionário.

O segundo pilar do plano de ação é:

## **5.2 My Career, My Action**

Conforme informações no site da Unilever (2015), “na Unilever oferecemos mais maneiras de você aproveitar as oportunidades de desenvolvimento, mais espaço para crescer e alcançar o sucesso, pacotes de benefícios e premiações atraentes e inúmeros caminhos para seguir uma carreira, feita por você”.

Com este texto, é claro assumir que para traçar um plano de carreira dentro da empresa, o funcionário precisa saber aonde ele quer chegar ao curto e longo prazo e para isto, a Unilever oferece algumas ferramentas e suporte de *Business Partner* que auxiliam os colaboradores a traçarem seu plano de carreira.

Contudo, as análises da *Survey Online* e do *Engagement Team*, mostram que ainda falta interesse das pessoas em construir seu IDP (Plano de Desenvolvimento Individual) e a buscarem suporte com profissionais especialistas em carreira dentro da empresa.

Por isto, o objetivo deste pilar é proporcionar aos colaboradores informações relevantes para que eles montem seu plano de carreira, de acordo com as ferramentas e suporte já oferecido pela empresa, mas que até então não são fatores muito utilizados.

Dentro de este pilar foi desenvolvida a seguinte ação:

### 5.2.1 Live Meeting IDP

IDP (*Individual Development Plan*) é uma ferramenta online disponibilizada a todos os funcionários Unilever para que eles possam construir seu plano de desenvolvimento pessoal a longo e curto prazo.

Como visto será feito duas sessões uma *Live Meeting*, que são reuniões online disponibilizadas para todos os funcionários de *R&D*. Estas reuniões podem ser também gravadas o que facilita o acesso do conteúdo em qualquer horário e também a possibilidade de arquivar as informações caso haja a necessidade de rever o material

O intuito das *Live Meetings* é apresentar a importância da utilização da ferramenta IDP e também esclarecer possíveis dúvidas sobre como utilizar tal ferramenta. Em seguida, serão feitos exercícios práticos para que os funcionários possam iniciar a construção do seu IDP em conjunto, estimulando assim que eles pensem sobre carreira e o que esperam para o seu desenvolvimento individual.

Após esta ação, busca-se ter cem por cento dos colaboradores com o seu IDP feito e atualizado.

O terceiro pilar do plano de ação foi:

### 5.2.2 Skill +

Atualmente na área de R&D, é possível observar muitos casos de cursos e treinamentos que não são comunicados com certo período de antecedência e acaba dificultando o planejamento das áreas em enviarem seus colaboradores para participarem, ou então por falta de planejamento do orçamento, que acarreta no cancelamento de alguns cursos ou treinamentos.

Segundo Carvalho & Nascimento (2004), as empresas precisam focar e se planejar para realizar treinamentos cujos principais objetivos do treinamento e

desenvolvimento de pessoal refletem as mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado onde a empresa atua, exigindo a efetivação de planos de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados.

Com isto, este pilar está focado em duas ações que buscam realizar e organizar treinamentos ao longo do ano, e também incentivar a troca de conhecimento e habilidades entre as diferentes categorias dentro de R&D.

### **5.2.3 Comitê de Learning**

Esta ação consistiu em criar um comitê de cinco gestores experientes focados em identificar junto com os *Business Partners*, quais as necessidades de cursos ou treinamentos que cada profissional precisa adquirir para desenvolver sua função da melhor forma possível. Além de buscar parcerias com instituições acadêmicas para capacitar tecnicamente os funcionários.

Após isto, serão estipulados os treinamentos que acontecerão ao longo do ano. O *Engagement Team* será responsável por organizar e comunicar para toda a área de *R&D* o calendário anual, no início de todo ano com treinamentos já pré-determinados a acontecerem, fazendo com que haja um planejamento prévio de orçamento e de datas para tais treinamentos e cursos que permitam uma melhor participação e aproveitamento dos colaboradores, contribuindo também para a dimensão “Desenvolvimento”.

### **5.2.4 Sharing Career Experience**

O foco desta ação é incentivar a troca de experiências entre as categorias de *R&D* para ampliar o conhecimento entre elas e haver compartilhamento de lições aprendidas entre os projetos de pesquisa e desenvolvimento dos diferentes produtos Unilever.

Para que aconteça de forma efetiva esta troca de experiências, cada membro do *Engagement Team* criou um fórum de discussão online para cada categoria e também, divulgaram um calendário com reuniões fixas ao longo do ano para encontros presenciais entre as categorias.

Após a identificação dos três pilares a serem trabalhados: *Culture of Feedback; My Career, My Action e Skill +*, partiram-se então para a construção do cronograma das ações, a fim de endereçar todos os pontos que precisam ser trabalhados com ações criativas e motivadoras para que todos os colaboradores de *R&D* trabalhassem juntos na construção deste plano e consigam obter resultados melhores na próxima *GPS* de 2016.

As datas de cada ação foram estipuladas de acordo com a ordem de disponibilidade dos membros do *Engagement Team* e, também de acordo, com a prioridade de cada uma delas.

Como pode ser observar no cronograma das atividades (Figura 15), as ações tiveram início no mês de setembro e seguirão até dezembro de 2015. Algumas delas são processos contínuos, sem datas fixas e por isto são chamadas de “*On going*”.

Em setembro de 2015 aconteceram as entrevistas grupais entre as categorias e também a criação do plano de ação.

No final de setembro e início de outubro de 2015 aconteceu a primeira ação que foi o Workshop de *Feedbacks*, em que foi realizada também a divulgação oficial de todo plano de ação que aconteceria nos próximos meses.

Nesta primeira ação, foi divulgado o logo e slogan vencedor (Figura 16) que foi criado por um funcionário de *R&D* e votado entre todos os membros dos *Engagement Team* como o símbolo que representará todas as ações do plano de ação.

	Set				Out				Nov				Dez			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Entrevistas grupais	x															
Construir plano de ação	x															
Alinhar plano com diretores	x															
Alinhar plano com gerentes	x															
<b>CULTURE OF FEEDBACK</b>																
1. Workshop Feedback				x	x											
2. Winner Conversation																
.Construir o game				x	x	x	x									
.Divulgar game																x
3. +1 Desenvolvimento																x
<b>MY CAREER, MY ACTION!</b>																
1. Live Meeting IDP																
.Construir material				x	x	x	x	x								
. Sessões																x
3. Sharing Career Experience															x	x
<b>SKILL+</b>																
1. Skill Mapping																On going action
2. Comitê Learning																On going action
<b>DIAGNÓSTICO</b>																
1. Survey Online				x												

Figura 15 Cronograma do Plano de Ação

Fonte: Confidencial



O logo vencedor foi:



Figura 16 Logo e slogan do plano de ação  
Fonte: Confidencial

Durante o mês de setembro de 2015, aconteceu a preparação do material para a construção do game *Winner Conversation* e da *Live Meeting IDP* e o alinhamento com os diretores e gerentes de *R&D* para apresentar a proposta da ação de “+1 Desenvolvimento”. Neste mês também foi aplicada a *survey online* para diagnóstico dos resultados.

Em novembro de 2015 aconteceram as duas sessões de *Live Meeting IDP* e, também, deu início a ação de *Sharing Career Experience* para troca de conhecimento entre as categorias.

Em dezembro de 2015 foi divulgado o novo game *Winner Conversation* para que comece a ser utilizado a partir de janeiro de 2016 e, também, foi feita a última reunião do ano com o *Engagement Team* para realizar o fechamento deste projeto em 2015.

Algumas ações criadas pelo time continuarão acontecendo ao longo dos próximos anos, conforme planejado, para que o resultado da próxima *GPS 2016* seja satisfatório em relação à dimensão Desenvolvimento.

## 6 CONCLUSÃO

Conclui-se então que o objetivo principal do projeto foi atingido, já que foi identificada a oportunidade nos resultados da pesquisa de clima organizacional *GPS* 2014 que precisam ser trabalhados e, conseqüentemente apresentar um projeto de melhoria para o pilar, para que no *GPS* 2016 possa ocorrer uma modificação dentro da área de *R&D* da empresa Unilever.

A oportunidade identificada de acordo com a análise dos dados da pesquisa de clima foi na dimensão “Desenvolvimento”, uma vez que a pontuação desta dimensão foi a que mais caiu nas pesquisas de 2012 para 2014 e encontrava-se abaixo da média global da pontuação da Unilever.

Para isto, foi criado um time de engajamento, chamado de *Engagement Team* com pessoas formadoras de opinião dentro de sua categoria que trabalharam como entrevistadores coletivos para identificar com mais profundidade, quais os motivos que levaram os funcionários a responderem as quatro perguntas da *GPS* 2014 em relação à Desenvolvimento. Paralelamente, foi aplicada uma *Survey Online* para estabelecer alguns indicadores e pontos críticos dentro da dimensão “Desenvolvimento”.

Criou-se um plano de ação com atividades criativas e dinâmicas para endereçar os pontos encontrados pelo time de engajamento e pela estudante. O plano dividiu-se em três principais pilares voltados para *Culture of feedback; My Career, My Action e Skill+*, porém todos eles continham ações voltadas a incentivar e melhorar o desenvolvimento dentro da área de *R&D*.

Contudo, o resultado quantitativo destas ações só será mensurado na próxima pesquisa de clima *GPS* que acontecerá em novembro de 2016. Mesmo o período de estágio terminando em 15 de dezembro de 2016, o *Engagement Team* continuará com as atividades do plano de ação, as quais já foram planejadas para acontecer no ano de 2016.

Como limitação ao realizar o estágio, sentiu-se falta de experiências práticas e de base teórica para realizar seu projeto. No início, foi preciso buscar em fontes externas como livros e internet conhecimentos sobre a área de *Business Partner* para entender melhor quais seriam suas responsabilidades estagiando nesta área de recursos humanos.

Além disto, foi necessário buscar *coaching* interno com a tutora estágio para adquirir conhecimento sobre vivência empresarial e também para saber do histórico dos planos de ações anteriores que foram realizados para melhorar os resultados das pesquisas de clima *GPS* passados.

Contudo, o projeto de estágio auxiliou o crescimento e conhecimento profissional dentro da área de recursos humanos, além de ter impactado positivamente os funcionários de *R&D* com o projeto de estágio na empresa Unilever.

## 7 SUGESTÕES

Como sugestão para a empresa, acredita-se que seria interessante um envolvimento maior entre os *Business Partners* com os funcionários, já que muitos funcionários ainda possuem dúvidas sobre desenvolvimento de carreira dentro da companhia. A partir de uma aproximação dos funcionários com a área de Recursos Humanos, eles poderiam ter um suporte maior em relação à carreira e desenvolvimento. Tal envolvimento entre ambas as partes poderia resultar em pesquisas de clima cada vez mais positivas e com maior nível de satisfação dos funcionários em relação a desenvolvimento nas próximas *GPSs*.

Ainda há uma distância entre os *Business Partners* no dia a dia dos funcionários da empresa, uma vez que eles estão envolvidos em vários projetos de Recursos Humanos em que o principal foco não é suporte à carreira dos funcionários. Como melhoria, os *Business Partners* poderiam organizar melhor suas agendas e priorizar alguns horários para atendimento direto dos seus clientes internos e ajudar seus funcionários a desenvolverem sua carreira dentro da empresa.

Em relação ao plano de estágio, o foco do estágio foi o desenvolvimento de um projeto, porém poderia ter sido agregado maiores experiências com participações e envolvimento em diferentes projetos fora da área de Recursos Humanos. Como sugestão para os próximos planos de estagiários seria um maior envolvimento deles com projetos diversificados na área de Recursos Humanos para que eles tenham uma visão holística da área e não ficar focado apenas na área de *Business Partner*.

Já como sugestão para o curso de Administração da Universidade Federal de Lavras, seria pertinente um maior incentivo e oportunidades aos alunos que tem interesse em seguir carreira empresarial.

A grade horária das matérias, principalmente da matéria de recursos humanos, ainda é bastante defasada de conhecimento prático e com pouco foco em *Business Partners*.

Visto que esta área de recursos humanos vem crescendo a cada dia e ganhando força nas grandes empresas, há uma necessidade de capacitar melhor os alunos do curso de Administração, já que o mercado carece de profissionais qualificados e experientes para exercerem funções de *Business Partner* nas empresas.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de recursos humanos**, v. 1 – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

ECHEVERRÍA, Rafael. **Segredos de uma equipe de alto rendimento** – Disponível em <[cidadania.terra.com.br/interna/html](http://cidadania.terra.com.br/interna/html)>. Acesso em 30 de novembro de 2015.

FORZA, C. **Survey research in operations management: a process-based perspective**. International Journal of Operations and Production Management, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMIDE, P. I. C. **A influência de filmes violentos em comportamento agressivo de crianças e adolescentes**. Psicologia: Reflexão e Crítica, 2000.

GONDIM, S.M.G. **Grupos Focais como Técnica de Investigação Qualitativa: Desafios Metodológicos**. Revista Paidéia. Cadernos de Psicologia e Educação, 2002.

MOWEN, J. C.; MINOR, M. S. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

PONTES, BR. **A avaliação de desempenho**: uma nova abordagem. São Paulo: Ltda, 2005.

PORCHÉ, Germaine & NIEDERER, Jed; tradução de Roberto Golman. **Coaching**: o apoio que faz as pessoas brilharem – orientação e treinamento em qualquer situação. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

PREMIERE COACHING. **Autodesenvolvimento**. Disponível em: <<http://www.premiercoaching.com.br/autodesenvolvimento.php>>. Acesso em 01 de dezembro de 2015.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. 2. ed. São Paulo: Educar, 2001.  
Gomide Jr., S., Naves, M. N., Pinto Jr., H., & Silva, J. (2000). Análise discriminante das medidas de cultura e saúde organizacionais. Relatório Técnico, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

REIS, Homero. **A revoada caórdica**: reflexões sobre as organizações caórdicas. Disponível em:  
<[http://www.hrconsultoria.com.br/artigos/novos/A\\_Revoada\\_Caordica.pdf](http://www.hrconsultoria.com.br/artigos/novos/A_Revoada_Caordica.pdf)>. Acesso em 01 de dezembro de 2015.

UNILEVER. **Nossa companhia**. Disponível em:  
<<http://www.unilever.com.br/ourcompany/>>. Acesso em 01 de dezembro de 2015.

UNILEVER. **Relatório de Sustentabilidade 2014**. Disponível em:  
<<https://www.unilever.com.br/about/estrategia-de-sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade/>>. Acesso em 01 de dezembro de 2015.

ZANELI, LUANA. **Avaliando a avaliação 360°**. Disponível em:  
<<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/9319/avaliando-a-avaliacao-360.html#>>. Acesso em 09 de dezembro de 2015.

**ANEXOS**



## ANEXO 1

### *Survey Online*

1. Classifique de 0 a 3 a oportunidade de Desenvolvimento que a Unilever oferece de acordo com os indicadores:

0: não há oportunidade

1: oportunidade baixa

2: oportunidade razoável

3: oportunidade alta

Treinamentos/Workshops presenciais

Treinamentos online

Aprendizado *On the Job*

Movimentações

Promoções

Feedbacks de líderes

Suporte de *Business Partners*

Coaching

Ferramentas de Avaliação

2. Qual a melhor frase que reflete a situação do seu IDP:

(Escolha apenas uma opção)

- a) Tenho meu IDP feito, alinhado com o meu gestor e ele está no sistema.
- b) Tenho meu IDP feito e alinhado com o meu gestor, mas ele não está no sistema.

- c) Tenho meu IDP feito e no sistema, mas não está alinhado com o meu gestor.
- d) Tenho meu IDP feito, mas não está no sistema e nem alinhado com o meu gestor.
- e) Estou construindo meu IDP e não está finalizado ainda
- f) Nunca pensei em fazer meu IDP.

3. Como você se prepara para suas conversas de avaliação com o seu gestor?

(Escolha apenas uma opção)

- a) Elaboro previamente a minha autoavaliação de entregas e comportamentos e levo as anotações na conversa com meu gestor.
- b) Penso em algumas entregas e comportamentos que tive para conversar com meu gestor.
- c) Espero o meu gestor apresentar o overview das minhas entregas e comportamentos e se necessário acrescento alguns detalhes

4. Com que frequência você BUSCA Coaching com outras pessoas?

(Escolha apenas uma opção)

- a) Muitas vezes, sempre busco Coaching.
- b) Algumas vezes, apenas quando meu LM indica a necessidade.
- c) Algumas vezes, quando identifico minha necessidade.
- d) Nunca busquei Coaching com ninguém.
- e) Não me sinto confortável em buscar um Coaching que não seja meu gestor.

5. Com que frequência você OFECERE Coaching a outras pessoas?

(Escolha apenas uma opção)

- a) Muitas vezes, sempre que alguém me solicita ou quando acho necessário.

- b) Algumas vezes, apenas quando alguém me solicita.
- c) Algumas vezes, quando identifico uma necessidade.
- d) Nunca ofereci Coaching a ninguém.
- e) Não me sinto confortável em oferecer Coaching para quem eu não tenho muito contato.

6. Com que frequência você *BUSCA Feedbacks*?

(Escolha apenas uma opção)

- a) Muitas vezes, sempre solicito Feedbacks aos meus pares, interfaces e gestor.
- b) Algumas vezes, quando acho necessário.
- c) Raramente solicito Feedbacks
- d) Nunca solicitei, espero alguém me oferecer quando achar necessário.

7. Com que frequência você *OFECERE Feedbacks* a outras pessoas?

(Escolha apenas uma opção)

- a) Muitas vezes, sempre que alguém me solicita ou quando acho necessário.
- b) Algumas vezes, apenas quando alguém me solicita.
- c) Algumas vezes, quando identifico uma necessidade.
- d) Nunca ofereci Feedback a ninguém.

8. Sobre o Programa de Reconhecimento da sua Categoria:

(Escolha apenas uma opção)

- a) Tenho conhecimento e já utilizei para reconhecer pessoas do meu time.
- b) Tenho conhecimento, mas ainda não utilizei.
- c) Não tenho conhecimento de como funciona.

9. Se você já participou de processos seletivos internos, resposta:

- a) Recebi o Feedback após a minha entrevista.
- b) Não recebi nenhum retorno ou Feedback após a minha entrevista.
- c) Não participei de nenhum processo seletivo recentemente.

10. Sobre o seu Skill Mapping:

- a) Está atualizado.
- b) Não está atualizado.
- c) Não tenho conhecimento.

11. Dentro do seu 3+1, você tem alguma meta de autodesenvolvimento ou desenvolvimento de pessoas?

- a) Não, não tenho uma meta específica de Desenvolvimento.
- b) Sim, tenho uma meta específica de Desenvolvimento.