



PESQUISA DE DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS – 2023

Período de coleta dos dados: 18/09/2023 a 06/10/2023

Responsável pela coleta e análise dos dados: Unidade de Projetos, Processos e Inteligência de Dados (UPID)

Forma de coleta: Formulário online (Office Forms)

Público-Alvo: 227 colaboradores

Meta de respondentes: 70% do público-alvo

Respondentes: 199 respostas

Percentual atingido: 87,6% do público-alvo

Obteve-se um número total de 199 respostas. Para o tratamento dos dados, foi feita a verificação da existência de dados incompletos ou inconsistentes. No banco de dados original, não foram encontrados dados incompletos, contudo, foi verificada a existência de 3 inserções equivocadas do dado de Diretoria a qual se subordina a Unidade do respondente. Os erros identificados estão descritos abaixo:

Diretoria	Unidade	Qtd
DAT - Diretoria de Atendimento	UGC - Unidade de Gestão de Credenciados	1
DAT - Diretoria de Atendimento	URI - Unidade de Relações Institucionais	1
DTC - Diretoria Técnica	URI - Unidade de Relações Institucionais	1

Para o tratamento desses casos, optou-se pela imputação da Diretoria correta para a realização do cálculo dos resultados por gerência e diretoria.

O resultado geral do Diagnóstico de Maturidade dos Processos de Gestão de Pessoas atingiu a nota de **4,1** na escala. Na análise por Fator, os resultados obtidos foram:

Fator	Resultado
Avaliação de desempenho e competências	3,9
Condições de trabalho	4,3
Envolvimento	3,9
Recrutamento e seleção	4,2
Remuneração e recompensa	3,8
Treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E)	4,3
Total Geral	4,1



Após o tratamento dos dados, o descritivo do quantitativo de respondentes por Unidade e Diretoria ficou da seguinte forma:

DAT - Diretoria de Atendimento	86
UR - Unidade de Relacionamento	15
URC - Unidade Regional Central	16
URCP - Unidade Regional Caparaó	5
URM - Unidade Regional Metropolitana	20
URN - Unidade Regional Norte	13
URS - Unidade Regional Sul	10
URSR - Unidade Regional Serrana	7
DTC - Diretoria Técnica	38
UCOP - Unidade de Competitividade e Produtividade	9
UGC - Unidade de Gestão de Credenciados	13
UIM - Unidade de Inovação e Mercado	7
UPID - Unidade de Projetos, Processos e Inteligência de Dados	9
SUP - Superintendência	75
AJUR - Assessoria Jurídica	4
APO - Assessoria de Planejamento Orçamentário	2
SEC DIREX - Secretaria Executiva da DIREX	3
SEC GOV - Secretaria de Governança Corporativa	2
UATIC - Unidade de Administração e TIC	12
UCI - Unidade de Controle Interno	5
UFC - Unidade de Finanças e Contabilidade	8
UGP - Unidade de Gestão de Pessoas	9
UMC - Unidade de Marketing e Comunicação	8
UNAC - Unidade de Ambiente de Negócio e Acesso ao Crédito	14
URI - Unidade de Relações Institucionais	8
Total Geral	199

Os resultados por Diretoria estão descritos na tabela abaixo:

Diretoria	Resultado
DAT - Diretoria de Atendimento	4,1
DTC - Diretoria Técnica	3,8
SUP - Superintendência	4,2
Total Geral	4,1

Para a descrição dos resultados por Gerência foram omitidas as Unidades cujos números totais de respondentes foram menores que 3, a fim de preservar a identidade dos colaboradores participantes. As unidades não incluídas foram SEC GOV e APO, que obtiveram apenas 2 respondentes em cada uma. Abaixo encontram-se sumarizados os resultados do diagnóstico por Unidade:



Unidade	Resultado
AJUR – Assessoria Jurídica	3,9
SEC DIREX – Secretaria Executiva da DIREX	4,3
UATIC – Unidade de Administração e TIC	4,3
UCI – Unidade de Controle Interno	3,0
UCOP – Unidade de Competitividade e Produtividade	3,9
UFC – Unidade de Finanças e Contabilidade	3,9
UGC – Unidade de Gestão de Credenciados	4,1
UGP – Unidade de Gestão de Pessoas	4,8
UIM – Unidade de Inovação e Mercado	3,3
UMC – Unidade de Marketing e Comunicação	3,7
UNAC – Unidade de Ambiente de Negócio e Acesso ao Crédito	4,3
UPID – Unidade de Projetos, Processos e Inteligência de Dados	3,8
UR – Unidade de Relacionamento	4,0
URC – Unidade Regional Central	4,4
URCP – Unidade Regional Caparaó	4,7
URI – Unidade de Relações Institucionais	4,3
URM – Unidade Regional Metropolitana	3,8
URN – Unidade Regional Norte	4,2
URS – Unidade Regional Sul	3,9
URSR – Unidade Regional Serrana	4,3
Total Geral	4,1

Abaixo, encontram-se descritos os resultados de cada questão vinculada a um Fator de análise:

Fator	Questão	Resultado
Recrutamento e seleção	1. Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas no Sebrae são amplamente divulgados.	4,2
Recrutamento e seleção	2. Os processos seletivos do Sebrae são disputados, atraindo profissionais competentes.	4,1
Recrutamento e seleção	3. Os testes de seleção são conduzidos por instituições/parceiros e profissionais capacitados e imparciais.	4,1
Recrutamento e seleção	4. A instituição/parceiro responsável pela realização do processo seletivo utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.).	4,5
Recrutamento e seleção	5. A instituição/parceiro responsável pela realização do processo seletivo divulga, aos candidatos, informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.	4,3
Recrutamento e seleção	6. A instituição/parceiro responsável pela realização do processo seletivo comunica, aos candidatos, seu desempenho ao final do processo seletivo.	4,0



Envolvimento	7. O Sebrae acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus espaços ocupacionais.	3,5
Envolvimento	8. O Sebrae se preocupa com meu bem-estar.	4,2
Envolvimento	9. O Sebrae me trata com respeito e atenção.	4,4
Envolvimento	10. O Sebrae procura conhecer as minhas necessidades e expectativas profissionais.	3,9
Envolvimento	11. O Sebrae estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	3,9
Envolvimento	12. O Sebrae incentiva a integração de seus colaboradores (p. ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).	4,2
Envolvimento	13. O Sebrae reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex., elogios, matérias em jornais internos, etc.).	3,8
Envolvimento	14. No Sebrae, os colaboradores e seus líderes desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	3,9
Envolvimento	15. No Sebrae, há um clima de compreensão e confiança dos líderes em relação aos seus colaboradores.	3,9
Envolvimento	16. No Sebrae, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	3,9
Envolvimento	17. O Sebrae privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomadas de decisões.	3,8
Envolvimento	18. No Sebrae, há coerência entre discurso e práticas gerenciais.	3,6
Treinamento, desenvolvimento e educação	19. O Sebrae me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (p.ex., treinamentos, participações em congressos, etc.).	4,3
Treinamento, desenvolvimento e educação	20. O Sebrae investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos...)	4,4
Treinamento, desenvolvimento e educação	21. Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	4,3
Treinamento, desenvolvimento e educação	22. O Sebrae estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	4,4
Treinamento, desenvolvimento e educação	23. No Sebrae, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.	4,1
Treinamento, desenvolvimento e educação	24. No Sebrae, os treinamentos são avaliados pelos participantes.	4,5
Condições de trabalho	25. O Sebrae preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.	4,3
Condições de trabalho	26. O Sebrae me oferece benefícios básicos (p. ex., plano de saúde, auxílio alimentação, etc.).	4,9



Condições de trabalho	27. O Sebrae me oferece benefícios complementares (p.ex., banco de horas, auxílio educação, espaços de convivência/descanso, etc.)	4,4
Condições de trabalho	28. No Sebrae, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamentos de incidentes.	4,3
Condições de trabalho	29. O Sebrae preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.	3,9
Condições de trabalho	30. As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do Sebrae são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	4,0
Avaliação de desempenho e competências	31. O Sebrae realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.	4,3
Avaliação de desempenho e competências	32. No Sebrae, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	4,0
Avaliação de desempenho e competências	33. No Sebrae, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.	3,9
Avaliação de desempenho e competências	34. No Sebrae, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.	3,9
Avaliação de desempenho e competências	35. No Sebrae, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.	3,8
Remuneração e recompensa	36. O Sebrae me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para o meu espaço ocupacional.	4,2
Remuneração e recompensa	37. O Sebrae me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	4,1
Remuneração e recompensa	38. No Sebrae, recebo incentivos (p. ex., promoções, bônus/prêmios/gratificações, etc.)	3,9
Remuneração e recompensa	39. Na definição de seu sistema de recompensas, o Sebrae considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.	3,5
Remuneração e recompensa	40. No Sebrae, a remuneração é influenciada pelos meus resultados.	3,5

Ao todo, foram recebidos 45 comentários dos respondentes sobre os processos de gestão de pessoas. Os comentários encontram-se reproduzidos integralmente abaixo:

Comentários	
1	apenas parabenizar toda equipe UGP pelo brilhante trabalho realizado no Sebrae ES.
2	Sou muito grata ao Sebrae por me proporcionar tantas vivências e experiências. Participo do PDIP e me sinto honrada por ter a oportunidade de ampliar meus conhecimentos.



3	<p>O SEBRAE é um instituição excelente de se trabalhar, o clima é bom, os benefícios são maravilhosos, posso afirmar que é uma das melhores empresas que já trabalhei. Porém, a avaliação e progressão de carreira ainda ocorrem com influencia de muita subjetividade, pois depende praticamente do parecer do gerente, que sabemos que nem sempre é coerente e justo. É bem complicado, pois nem sempre o gerente consegue agir com imparcialidade, suas crenças, opiniões e até "afetos", influenciam em sua decisão, mesmo que inconscientemente. Desta forma, mesmo que um colaborador entregue um resultado excelente para empresa, se o gerente não quiser, ele não vai indica-lo para possível "promoção e reconhecimento".</p> <p>Outro ponto que precisa ser melhorado, é que não há padrão na complexidade das entregas dentro do mesmo espaço ocupacional, isso também é um desafio grande que o SEBRAE ainda não conseguiu elucidar. Quando olhamos para o mercado, sentimos orgulho e satisfação de fazer parte do SEBRAE, mas se olharmos aqui dentro para colegas com o mesmo espaço ocupacional, ou ate maior, recebendo muito mais e entregando menos, pode desestimular os colaboradores.</p>
4	<p>Sugestão: Antes de contratar uma pessoa externamente para algum cargo, poderia avaliar a possibilidade das pessoas que já estão dentro. Exemplo: Estagiario → Assistente, Assistente → Analista, Terceirizado → Assistente. Analista → Analista. Qualquer vaga em uma unidade, abrir primeiramente para quem está dentro, movimentar quem deseja se movimentar e depois abrir vaga onde vagou.</p>
5	<p>A pergunta 29 não se aplica às agências regionais.</p>
6	<p>- Saúde, Bem Estar e Melhor Produtividade --> Retirada do Carpete (muitos funcionários são alérgicos); Colocar uma porta de correr na entrada da copinha de cada andar (o barulho que as pessoas fazem no horário do seu intervalo atrapalha bastante a concentração de quem está no posto de trabalho); Reuniões/Encontros/Capacitações Online deveriam ser feitas em salas de reuniões, pois no posto de trabalho há muito barulho, interrupções, entre outros, para a devida concentração e melhor escuta, como também, quem está participando da reunião online, na hora da sua fala, pode atrapalhar os colegas ao lado; Retorno das aulas laborais.</p>
6	<p>- Processo Seletivo --> Mais oportunidades para processo seletivo interno.</p>
7	<p>Parabéns ao trabalho da UGP, olhem os que estão distantes, em questão de treinamentos. No mais o trabalho de vocês é excelente.</p>
8	<p>No que diz respeito à ADR Guaçuí e minha equipe, me sinto plenamente satisfeito. Tanto a gerência como a coordenação tem se esforçado para o melhor desenvolvimento das minhas atividades.</p>
9	<p>Hoje é totalmente obscuro o plano de cargos e salários, sei que tem mas não sei os critérios ou o que precisa ser feito, de forma clara e objetiva, para conseguir algum step, não tem ranking, não sei quantas pessoas ganharam e o que fizeram, só sei que não ganhei step ano passado pois meu salário não subiu.</p>
10	<p>Momento personalizado com cada colaborador.</p>
11	<p>Acredito na seriedade da equipe da UGP, mas acho a equipe muito pequena para a quantidade de funcionários da empresa e a gestão em alguns momentos são muito mais por interesse no atendimento das convicções da diretoria do que o bem estar dos funcionários. O Sebrae possui muitos funcionários em fim de carreira que ganham altos salários e já não entregam tanto para a empresa. A sede do Sebrae é muito bonita, porém deixa a desejar em muitas coisas, não existe um local de descanso para os funcionários, como foi prometido durante a construção, existe um espaço no 1º andar que não é utilizado pra quase nada, foyer, possui um auditório enorme e com quantidade</p>



	<p>insuficiente de banheiros quando se tem muita gente, principalmente quando há eventos externos, influenciando a qualidade de trabalho das pessoas que trabalham nesse andar. Existe um local de trabalho no 1º subsolo onde as condições de trabalho no meu ponto de visto são insalubres e que não foi projetado na construção do prédio. São coisas que não são culpa da UGP mas influenciam na qualidade de vida dos funcionários. O Sebrae nos oferece muitos benefícios, mas peca em coisas simples e por falta de planejamento de pessoas que participaram da construção do prédio.</p>
12	<p>Divulgação ampla dos resultados para todos os colaboradores é muito importante, assim como mais discussões para sugerir, definir capacitações e ações de integração entre os colaboradores.</p>
13	<p>Estou muito satisfeita com a GP do Sebrae. Eu realmente sinto que se preocupam com a nossa saúde física e mental, isso é confortável.</p>
14	<ul style="list-style-type: none">- Oportuno melhorar a transparência no processo de admissão, transferência e promoção.- Plano Odontológico, muito aquém das necessidades reais.- O cheiro de esgoto no 1º andar é assustador. Houve momentos em que ser tornou tão intenso e constante que causou dor de cabeça.
15	<p>Sugiro implantação de um programa interno de acompanhamento psicológico e social para os colaboradores (independente do benefício/plano de saúde).</p>
16	<p>Sugestão: retorno do processo seletivo interno. Priorizar este recrutamento para ocupar vagas (assistente e analista I) na área meio, por exemplo. O Sebrae/ES certamente terá um ganho de produtividade neste processo, uma vez que o colaborador já está inserido na empresa e conhece os sistemas, processos, etc. Obviamente, que em algum momento será necessário uma oxigenada na área meio e o caminho será o externo, talvez. No entanto, hoje temos um time muito competente de estagiários e assistentes que estão prontos para ocupar uma vaga, porém a instituição prioriza o público externo. Entendemos que o último processo interno foi uma oportunidade nunca vista antes, mas que não teve como objetivo principal uma promoção, e sim uma necessidade de preencher a falta de profissionais nas agências regionais. Uma realidade totalmente diferente para os colaboradores lotados na sede, o que gerou tempo para adaptação. O Sebrae/ES precisa tentar outra vez com uma nova estratégia. Estamos evoluindo muito nos processos de gestão de pessoas, mas podemos avançar mais. Temos peças raras como estagiários e assistentes que merece uma chance. Parabéns pelo belo trabalho que já estão desenvolvendo e obrigada pela oportunidade de fazer essa sugestão. Orgulho em fazer parte!</p>
17	<p>Poderia haver o resgate do período em que os steps foram congelados.</p>
18	<p>Necessário priorizar a correção das distorções de carreira acumuladas nos últimos anos. Funcionários recém ingressados recebem o mesmo salário de funcionários que estão há 10 anos na empresa e não progrediram por ausência de plano de carreira por anos. Considero esse cenário desestimulante, injusto e inadequado. Necessário reenquadramento URGENTE!</p>
19	<p>Sugiro benefício de farmácia que é algo oneroso no orçamento familiar, seria muito bem-vindo.</p>
20	<p>O SEBRAE nos oferece uma das melhores condições de trabalho existentes no Brasil.</p>
21	<p>A primeira parte da pesquisa não se adequa a realidade do colaborador atual pois não sabemos como funciona e como é a parte de seleção de empregados pois não temos acesso e ai ficou difícil responder. Outro ponto que destaco é o não reconhecimento no plano de carreira do SEBRAE do tempo de casa do profissional, pois vários colaboradores</p>



	<p>com menos tempo as vezes possuem salários superiores aos que estão há mais tempo. Outro ponto que destaco é que a promoção e o reconhecimento de steps, mesmo o funcionário tendo direito ainda é avaliado por pessoas , que analisam se há mérito ou não e não os resultados de fato alcançados pelo colaborador e ainda com a limitação de steps por colaborador no período. Estou há 28 anos no SEBRAE e ate hoje nunca recebi nenhuma reconhecimento por todo este tempo seja ela financeira ou de recompensas. Precisamos inserir no SGP o critério de tempo de casa como forma de promoção do colaborador .</p>
22	<p>Maior transparência na divulgação do processo seletivo interno realizado, para gerente, por exemplo; com o processo de trainee avaliar a possibilidade de se fazer um PDI visando oxigenação do quadro; manutenção da avaliação por competência, visando crescimento na carreira através da promoção por steps; possibilidade de reconhecimento por parte dos gerentes, fazendo a indicação de empregados para participarem de capacitações externas, em outras UF's e ainda de mercado; necessidade de que se tenha um profissional que possa fazer atendimento aos colaboradores, para tratarem as questões emocionais, que muitas das vezes a Unimed não atende a contento, tendo que recorrer a profissionais particulares e ainda que faça um levantamento da saúde emocional do quadro de colaboradores, fazendo intervenções clínicas, se necessário; melhorar o treinamento de integração do empregado, de maneira que o colaborador também já venha para a Unidade com todos os acessos e logins necessários, dentre outras melhorias;</p>
23	<p>Avaliar a proposição de melhoria no modelo de premiação dos consultores de vendas para o modelo de comissionamento, pois é um modelo mais igualitário, onde valoriza todos pelos seus esforços e não apenas os 03 primeiros colocados.</p>
24	<p>Podia ter um local de "sala de descanso" para os colaboradores, com puffs, colchonetes, mesas...</p>
25	<p>Estamos avançando muito, melhorando coletivamente cada vez mais os processos, o que contribui muito para a cultura e reconhecimento dos funcionários.</p>
26	<p>Desde 2014 que não é cumprido o programa de promoção vertical e/ou horizontal no SEBRAE/ES, hoje um Assistente ou Analista recém contratado ganha o mesmo salário que um Assistente ou Analista que já está na casa a mais de 10 anos.</p>
27	<p>obrigada pela oportunidade de avaliar</p>
28	<p>O ambiente físico de trabalho poderia melhorar muito se o carpete fosse tirado e os banheiros tivessem exaustores. Somente algumas janelas abrem e o ar condicionado dá problema constantemente. Para quem é alérgico tem dias que fica difícil.</p>
29	<p>Muitas decisões são tomadas e impostas, sem dar a chance de discussão como a obrigatoriedade de participação em feiras sem procurar saber se o mesmo deseja participar como era feito antes, que os funcionários eram convidados a participar. As promoções e benefícios muitas vezes são oferecidos para funcionários que tem mais afinidades com as ideias do gestor. Muitas das contratações são políticas sem dar a chance de um funcionário ocupar a vaga, como a contratação de assessores ou gerentes de fora, sem passarem por processo seletivo.</p>
30	<p>Parabéns pelos vamos! Mas acho o processo de avaliação de desempenho muito subjetivo.</p>
31	<p>Como sou recente na empresa, fui neutra em algumas perguntas por não vivenciar os processos.</p>
32	<p>Penso que a UGP, poderia chamar analisar currículo/formação/desempenho periodicamente dos funcionários e chamar para um bate papo e conversar para saber</p>



	quais as necessidades do da gente, se estamos nos sentindo confortável no ambiente que estamos atuando. As vezes é muito complicado a solicitação de "Alteração de unidade" pelo funcionário. Pelo desconforto que isso causa. Eu amo a instituição que trabalho, mas não me sinto ouvida. Não acho que a minha opinião cause impacto ou que seja relevante, mas sempre levando todos os dias com a intenção de oferecer o meu melhor!
33	Uma grande entidade para trabalhar!
34	É nítido como a gestão de pessoas mudou para melhor, evoluiu e agregou nesses últimos anos! Parabéns!!!
35	Durante as etapas de seleção poderia haver maior clareza e objetividade nos critérios avaliados. Bem como, a empresa que presta o serviço ao SEBRAE muitas das vezes "dificulta" a transparência e lisura quando solicitado esclarecimentos de determinadas etapas do processo. As ADR's e pontos de atendimento deveriam receber a mesma assistência da sede para manutenção da estrutura e divulgação comercial.
36	Reavaliar salários de gerentes, considerando se são iniciantes, seniores, inclusive, pois não há uniformidade na avaliação por parte dos diretores, visto que o grau de exigência é bem distinto entre eles, apesar de haver um Comitê. Sobre os critérios de avaliação, sugiro que sejam discutidos para melhoria permanente, especialmente com as lideranças (necessidade de complementação). Sobre estimular capacitação da casa é certo que há, porém foi perguntado sobre estímulo à produção de conteúdo e vejo que isso ainda é uma lacuna grande (não está estruturado), bem como é uma grande oportunidade, visto que a produção de conteúdo é extremamente importante e estratégica para o Sebrae que atua com conhecimento. Cabe refletir e fazer proposição nesse sentido.
37	Valorizar os colaboradores / criar incentivos: Ex. A cada 5 anos, ganha um bônus desempenho, mimo, etc.... Criar programas de reconhecimento dos funcionários; Recrutamento interno sem processo / priorizar os talentos (chance de crescimento para os funcionários); Premiar os melhores talentos etc... (hoje apenas área de atendimento é premiada). Viabilizar para outras unidades do SEBRAE.
38	Quando entrei senti falta de um maior acompanhamento da equipe de integração. fiquei 2 meses sem acesso a senhas e contas necessárias para executar meu trabalho, sem notebook e sem celular corporativo. até hoje eu não conheço o significado da maioria das siglas de cada equipe e nem as suas responsabilidades. Como não conheço, não sei quem procurar para resolver algum problema. e também não consigo traçar uma evolução de carreira, caso deseje sair de minha unidade. Acho necessário um pequeno manual explicando esses detalhes. Sinto que temos uma quantidade de treinamentos excessiva. É inviável participar de todos os treinamentos e ainda executar meu trabalho.
39	Muito bacana a iniciativa.
40	Poderíamos voltar a fazer aqueles programas ao ar livre, tal como já fizemos já há algum tempo. visitar um parque/ área de preservação.
41	Plano de carreira melhor divulgado.
42	Acho que no Sebrae Sede falta um local para descanso dos colaboradores. Outras empresas grandes como Banestes, Gazeta, já têm um local que serve para os trabalhadores deitarem e poderem descansar um pouco. Isso já é um movimento digamos que mundial para a saúde do trabalhador, espaços novos estão sendo criados para que pelo menos por um momento a pessoa possa descansar um pouco no ambiente de trabalho. Creio que um outro problema que vejo muito é em relação aos ar



	<p>condicionados, uma vez que quebram quase toda semana e como as janelas são poucas, pequenas e em sua maioria ficam em salas fechadas, o ar acaba ficando quente e abafado mesmo com os tufões que são colocados na tentativa de amenizar a situação. Um outro ponto é em relação a desorganização/falta de planejamento, creio que poderiam dar/promover oficinas ou até mesmo workshops para que os colaboradores possam começar a conversar mais entre si para que resolvam as pendências sem a necessidade de um contínuo retrabalho nas demandas. A bolsa dos estagiários é algo que eu creio que deveria ser revista, o ticket alimentação de analistas e assistentes foi reajustado para mais e creio que isso poderia também acontecer para os estagiários. Além de que o valor da bolsa está começando a ficar muito igual ao do mercado.</p>
43	<p>Acho que os processos de avaliação deveriam ser discutidos com os colaboradores no processo de elaboração e não após, ou seja, cria-se todo o processo e só depois de pronto apresenta aos colaboradores as regras já postas. O colaborador deve ser responsável pela defesa de suas entregas e não o gerente, somente que passou pelo processo sabe do esforço empenhado para o alcance do resultado alcançado.</p>
44	<p>Pesquisar/conversar periodicamente se estamos colocando em prática as ações promovidas, buscando uma maior aproximação entre a Gestão de Pessoas e os colaboradores, com um olhar mais amplo ao que acontece no nosso dia a dia. Uma vez que nem todos conseguem participar das ações ofertadas, sugiro que, dependendo da importância do tema, sejam oferecidas novas oportunidades em outro momento.</p>
45	<p>Poderia ter um psicólogo da instituição a disposição para atender os colaboradores que quisessem agendar, principalmente os colaboradores das Unidades de atendimento que lidam com publico externo</p>